

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza a návrh strategie pro vybranou společnost  
A Strategic Analysis and a Strategy Proposal for a Selected Company

Student: Bc. Kateřina Macková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, PhD.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Macková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Strategická analýza a návrh strategie pro vybranou společnost**  
**A Strategic Analysis and a Strategy Proposal for a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Strategické řízení - proces a principy
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Strategická analýza
  5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí
  6. Návrh strategických alternativ
  7. Doporučení pro implementaci
  8. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

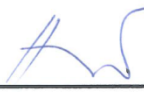
DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

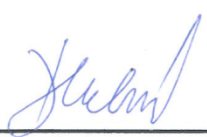
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....

Bc. Kateřina Macková

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Strategické řízení – proces a principy .....	7
2.1	Cíle a strategie.....	7
2.2	Strategické myšlení .....	9
2.3	Hierarchie strategií organizace .....	11
2.4	Proces strategického řízení .....	13
2.5	Strategická analýza .....	14
2.5.1	PEST analýza .....	14
2.5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	16
2.5.3	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	19
2.5.4	Finanční analýza .....	20
2.5.5	SWOT analýza .....	24
2.6	Formulace a výběr strategie .....	25
2.6.1	Ansoffova matice .....	25
2.6.2	Základní SWOT alternativy .....	26
2.6.3	Možnosti strategického rozvoje .....	28
2.7	Volba optimální strategie .....	29
2.8	Implementace strategie .....	30
3	Charakteristika vybrané společnosti .....	32
4	Strategická analýza .....	34
4.1	Analýza vnějšího prostředí .....	34
4.1.1	PESTE analýza.....	34
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	41
4.2	Analýza vnitřního prostředí .....	45
4.2.1	Finanční analýza .....	48
4.3	SWOT analýza .....	53
5	Prognóza vývoje podnikatelského prostředí .....	54
5.1	Prognóza vývoje podnikatelského prostředí v širším pojetí .....	54
5.2	Prognóza vývoje podnikatelského prostředí v užším pojetí .....	56
6	Návrh strategických alternativ .....	59
6.1	Strategie stability .....	59
6.2	Strategie expanze .....	60

7	Doporučení pro implementaci.....	63
8	Závěr .....	69
	Seznam použité literatury .....	70
	Seznam zkratek .....	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

*Jedinou naší jistotou je, že se věci budou měnit.<sup>1</sup>*

Philip Kotler

Základní charakteristikou každého úspěšného podniku, jež se snaží dlouhodobě vyniknout oproti ostatním konkurentům ve svém oboru, je jeho konkurenceschopnost. Co se však stane konkurenční výhodou budoucnosti? Současné podnikatelské prostředí je nazýváno jako globální, turbulentní a hyperkonkurenční. Kam bude směřovat jeho další vývoj? Počítá se s tím, že globalizace a turbulence se budou s největší pravděpodobností nadále prohlubovat, konkurence se bude zintenzivňovat. Nynější světový vývoj naznačuje, že se krize stane jevem spíše normálním než nenormálním.

Pro vytváření konkurenceschopnosti to značí, že dlouhodobé predikce, jakožto jeden ze základních pilířů strategického řízení, pomalu ztrácí smysl, protože vytvoření dostatečně pravděpodobné prognózy na delší časový horizont v tomto nepředvídatelném prostředí je velice obtížné. Vzhledem k tomuto faktu, bude čím dál nezbytnější do podnikových strategií promítat vlivy krizového charakteru. Podniky se prakticky musí připravit očekávat neočekávané.

A tak v duchu Darwinovy teorie - přežije nikoli ten nejsilnější nebo nejinteligentnější, ale ten, který se dovede nejlépe přizpůsobit – uspěje právě ten podnik, který se bude změnám v okolí přizpůsobovat nejrychleji a nej kreativněji. Ostatně, jak ukázala globální krize, která byla mimo jiné některými považována za pozitivní jev, jenž pročistil ekonomiku a zbavil ji tak špatných a neefektivních společností, pro některé podniky se krize stala příležitostí a dokázaly ji využít ve svůj prospěch. Efektivně implementovaná podniková strategie, která byla v první řadě dobře zpracována, patří mezi klíčové faktory úspěchu a řadí se mezi konkurenční výhody daného podniku.

---

<sup>1</sup> GIBSON, Rowan. *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. 1. vyd. London: Nicholas Brealey Publishing, 1998. 276 s. ISBN 978-1-85788-108-0. s. 197

Cílem předložené diplomové práce je vyhodnocení současného stavu společnosti KAVIS s.r.o., zpracování komplexní strategické analýzy, sestavení prognózy budoucího vývoje podnikatelského prostředí a návrh strategických alternativ a doporučení pro podnik.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část pojednává o teoretických východiscích strategického řízení, představí základní pojmy, principy a proces strategického řízení a nejznámější modely strategického řízení. Dále bude popsán postup zpracování strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

V části praktické pak bude metodika popsaná v části teoretické aplikována na konkrétní existující společnost. Nejprve bude daná organizace krátce přiblížena, bude popsána její historie a proces fungování. Vycházejíc z popsaného postupu komplexní strategické analýzy bude provedena analýza okolí podniku a analýza vnitřního prostředí podniku. Na základě zjištěných poznatků dílčích analýz bude poté sestavena SWOT matice a v návaznosti na ni navrženy optimální strategické alternativy a doporučení pro úspěšný rozvoj společnosti.

## 2 Strategické řízení – proces a principy

V této části diplomové práce si přiblížíme pojmy, se kterými se v rámci strategického řízení nejčastěji setkáme. Tato kapitola slouží jako podklad pro teoretické vymezení dané problematiky.

Jedním z velice důležitých úkolů, ne-li tím nejdůležitějším, je hledání konkurenční výhody a s tím související schopnost řídit podnik tak, aby si ji dlouhodobě udržel. K tomu dopomáhá strategické řízení, jež prostupuje celou organizací a týká se všech v každém okamžiku existence podniku. Jak uvádí Davidson (1997) „jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování pro každého člena organizace.“<sup>2</sup> Základním smyslem strategického řízení je vytvoření konkurenční výhody, jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu.

Strategické řízení jako takové reprezentuje multidisciplinární přístup – je v něm obsažena teorie organizace, mikroekonomika (teorie firmy) a teorie industriální organizace. Zabývá se jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, které umožňují organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí.<sup>3</sup>

### 2.1 Cíle a strategie

Ústředními pojmy strategického řízení jsou **cíle**, které si můžeme popsat jako žádoucí stavy v budoucnu, kterých chceme dosáhnout, a **strategie**, což lze chápat jako představa o tom, jak daných vytyčených cílů dosáhneme.

Cíle podniku mohou mít různou podobu, každý podnik může sledovat různý cíl, nejčastěji se jedná o formu ekonomických charakteristik - výše tržeb, výše celkového zisku, ziskovost, ukazatel výnosnosti ROI (rentability), ukazatel výnosnosti vlastního jmění ROE, ale také růst tržního podílu, kvalita výrobků a služeb či spokojenost

---

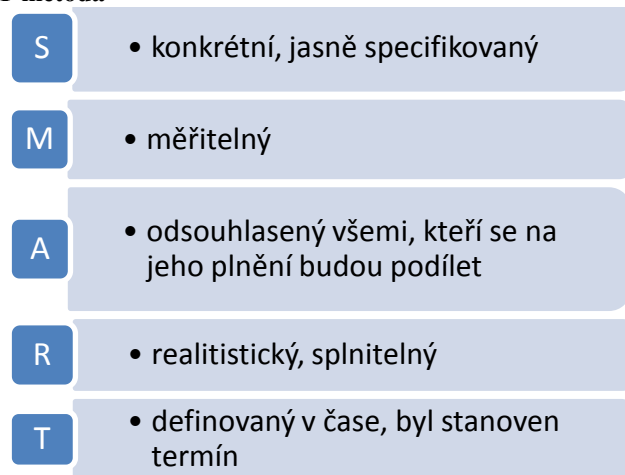
<sup>2</sup> DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratégem: průvodce na cestě k strategickému myšlení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 120 s. ISBN 80-85943-45-X, str. 89.

<sup>3</sup> HRON, Jan, Ivana TICHÁ a Jan DOHNAL. *Strategické řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: Credit, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0429-4.



zákazníků. V každém ohledu by ale měly strategické cíle splňovat určitá kritéria – též někdy nazývána jako metoda SMART. Podle této metody by cíl měl splňovat charakteristiky uvedené na obr. 2.1.

**Obrázek 2.1 SMART metoda**



*Zdroj: Zpracováno podle KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.*

Strategie je slovo řeckého původu a dříve bylo užíváno spíše jen ve spojení s vojenskými operacemi, kde na strategii bylo nahlíženo jako na vědu o plánování a vymezení směru vojenských operací. Zhruba od 60. let 20. století začal být pojem užíván i v souvislosti s podnikatelskou činností. V obecném významu slova smyslu strategie znamená dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle.

Podniková strategie jsou „plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu.“<sup>4</sup> Je nutno podotknout, že mnohdy si manažeři pletou strategii s vizí nebo programovým prohlášením typu „naši strategií je být nejlepším na trhu“. To však neříká nic o tom, kam společnost směřuje či jak se chce dál rozvíjet. Proto to nemůžeme nazvat strategií.

Podnik bez strategie je jako cestovatel bez mapy. Dnes, kdy jsou firmy neustále vystavovány složitým změnám, je více než kdykoli jindy potřeba být strategicky agilní. K hlavním faktorům změn patří v poslední době především globalizace, zintenzivnění konkurence, rychlost s jakou změny přicházejí, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací a změny v odbytu výrobků.

<sup>4</sup> KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

Podle Doze a Kosonena (2011) podstatou dynamičnosti strategie je:

- strategická vnímavost (ve smyslu ostrosti vnímání, jak co do hloubky uvědomění a pozornosti),
- jednotné kolektivní zapojení (schopnost vrcholového managementu rychle přijímat složitá kolektivní rozhodnutí),
- pružnost zdrojů (schopnost interně přeskupovat zdroje a rekonfigurovat firemní systémy).

Důraz na flexibilitnost strategie vyplývá i z tvrzení Watermana (1994), kde říká, že *„úspěšné strategie jsou organické a neustále se vyvíjejí, ovíjejí se kolem problémů, výzev a příležitostí, učí se z nich a posouvají se dál.“*<sup>5</sup>

## 2.2 Strategické myšlení

Strategické řízení je specifické z několika hledisek. Pracuje s mnoha faktory, jejichž budoucí vývoj je nejistý či špatně odhadnutelný, doba mezi strategickým rozhodnutím a zjevnými důsledky tohoto rozhodnutí je velmi dlouhá, může trvat i několik let a v neposlední řadě ekonomický efekt strategického tahu se zpravidla projeví rozdílně z krátkodobého hlediska a dlouhodobého hlediska. Vzhledem k tomuto faktu je důležité osvojit si a pochopit principy strategického myšlení, neboť podle Dedouchové (2001) je *„zvládnutí principů strategického myšlení základním předpokladem úspěšného strategického řízení a zpracování strategie.“*<sup>6</sup>

Soušek (2003) mezi základní principy strategického myšlení řadí princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů, princip vědomí práce s časem, princip agregovaného myšlení a princip zpětnovazebního myšlení .

**Princip variantnosti** je založen na faktu, že neznáme, jak se budou v průběhu strategického období přesně vyvíjet faktory, jež ovlivňují strategii podniku. Proto je

---

<sup>5</sup> WATERMAN, Robert H. *What America does right: learning from companies that put people first*. New York: W.W. Norton & Company, 1994. 318 s. ISBN 0-393-03597-2.

<sup>6</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

kladen důraz na vypracování strategie v několika variantách, které vycházejí ze znalosti všech možných vývojových tendencí, které mohou s určitou pravděpodobností nastat. Jednotlivé varianty musí být kompatibilní, tzn., že v případě potřeby by měl být podnik schopen přejít od jedné varianty ke druhé bez sebevětších problémů, jež by neměly za následek ohrožení existence podniku. Tímto je strategii zajištěna, v dnešní době tolik potřebná, agilnost.

Na princip variantnosti přímo navazuje **princip permanentnosti**, vyzdvihující skutečnost, že práce na strategii je nikdy nekončící proces. Musíme neustále sledovat platnost předpokladů, na kterých je strategie založena a v případě, že se skutečný vývoj jednoho nebo více faktorů odchýlí od predikcí, je potřeba současnou variantu strategie přepracovat, přejít na variantu jinou či vypracovat zcela novou. Současně se sledováním vývoje faktorů, které strategii podniku ovlivňují, je nezbytné provádět i kontrolu časového a obsahového plnění naplánovaných strategických operací.

Předpokladem pro vypracování kvalitní strategie je mimo jiné i vytvoření systému strategických informací. **Princip celosvětového systémového přístupu** vyzdvihuje celosvětovou provázanost, s níž musí strategie počítat. Vyplývá ze skutečnosti, že dnešní svět je velmi těsně propojen a proto by strategie měla vycházet ze znalosti situace a vývoje v celosvětovém měřítku, ať už v oblasti politické, ekonomické, ekologické, vědeckotechnologické či sociální.

Z poznání, že úspěšněji si na trhu vedou podniky, které přicházejí s novými myšlenkami a nápady, vychází **princip tvůrčího přístupu**. Představiteli tohoto tvůrčího přístupu v podniku jsou kreativní lidé – inovátoři. Je potřeba si tyto osoby hýčkat a patřičně podporovat, protože inovace či ještě lépe invence je jednou z možných cest, jak získat nezanedbatelnou komparativní výhodu.

**Princip interdisciplinarity** upomíná na nutnost pracovat při vytváření strategie s poznatky a metodami ze všech vědních disciplín. Kombinujeme a využíváme tak širokého spektra znalostí z různých oborů.

**Princip vědomí práce s rizikem** je nezbytný vzhledem k dnešnímu nejistému vývoji faktorů ovlivňujících strategii podniku a skutečnosti, že převážná část strategických rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a je zapotřebí jej

vědomě snižovat. K tomuto dochází právě vypracováním více variant či systematickým studiem informací.

**Princip koncentrace zdrojů** poukazuje na důležitost zapojení všech zdrojů, které jsou potřeba k realizaci strategických cílů. Máme na mysli nejen zdroje finanční a hmotné, ale především zdroje lidské.

Vzhledem ke skutečnosti, že všechny ekonomické operace probíhají v nějakém čase, nesmíme zapomenout na **princip vědomí práce s časem**. Správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.

Princip, jenž klade důraz na fakt, že je potřeba se soustředit jen na podstatné věci a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi, se nazývá **princip agregovaného myšlení**.

A jako poslední je na seznamu **princip zpětnovazebního myšlení**, které úzce souvisí s druhým principem variantnosti, protože, jak víme, práce na strategii je nikdy nekončící proces, je to neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení strategických cílů a právě zpětná vazba nám umožňuje korigovat strategii tak, aby co nejlépe reagovala na skutečný vývoj faktorů.

## 2.3 Hierarchie strategií organizace

Typická organizace, která je rozsáhlá a má více podnikatelských jednotek, má několik úrovní řízení a tím pádem i několik úrovní strategií. Zpravidla strategie rozdělujeme do tří vzájemně propojených úrovní:<sup>7</sup>

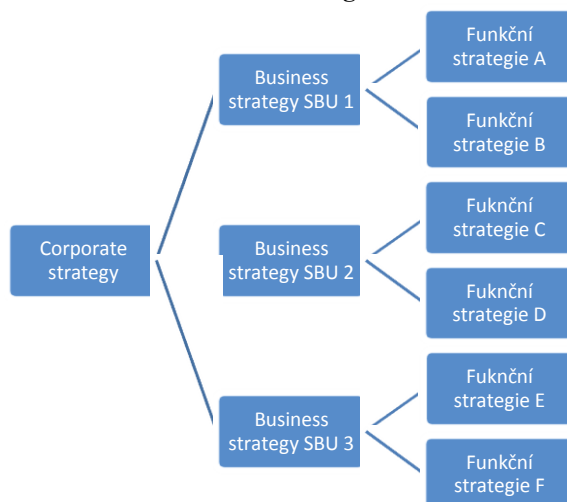
- Corporate Strategy (podniková úroveň) – strategie podniku,
- Business Strategy (úroveň podnikatelské jednotky),
- Funkční strategie (funkční úroveň).

Charakter těchto jednotlivých strategií se může různit, avšak stále zůstávají všemi sledovány cíle hlavní podnikové strategie.

---

<sup>7</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

**Obrázek 2.2 Hierarchická struktura strategií**



*Zdroj: Zpracováno podle GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.*

Formulace **corporate strategie** je většinou čistě v kompetenci vrcholového vedení společnosti - top managementu, ve spolupráci s nejužším týmem rozhodujících akcionářů. Prakticky se jedná o rozpracování vize podniku, na jejímž základě jsou poté zpracovány jednotlivé business strategie. Corporate strategie - hlavní podniková strategie, tak tvoří strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBU<sup>8</sup> společnosti.

Jak bylo zmíněno, tato **business strategie** dále rozpracovává cesty vedoucí k dosažení strategických cílů, které byly vymezeny podnikovou strategií pro každou jednotlivou SBU. Obsahově by měla specifikovat strategické cíle pro následující prvky rozšířeného marketingového mixu, takzvaného „7P“ (Product – Produkt či služba, Price - cena, Place - místo, Promotion – Marketingová komunikace, People – lidské zdroje, Process – procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků, Planning – strategické operace a využití zdrojů).

Obchodní strategie je pak dále rozpracována do podoby několika **funkčních strategií**, kde každá bere v potaz podmínky konkrétní SBU a situaci, v níž se právě nachází. Funkční strategie zajišťuje strategický rozvoj významných specifických oblastí

---

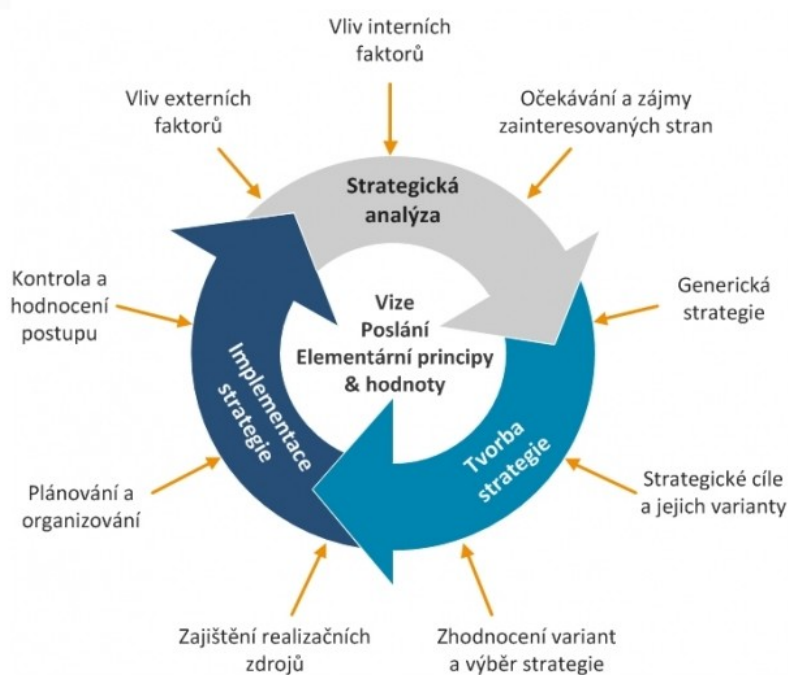
<sup>8</sup> SBU – Strategic Business Unit – v překladu strategická obchodní jednotka

(nákup, marketing, finance, výzkum a vývoj, výroba aj.) v souladu s celkovým strategickým rozvojem společnosti.

## 2.4 Proces strategického řízení

V této části diplomové práce rozebereme jednotlivé kroky procesu strategického řízení, jejich základní charakteristiky, účel, činnosti a vazby mezi nimi.

**Obrázek 2.3 Strategické řízení jako kontinuální proces**



Zdroj: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

Proces strategického řízení se skládá ze tří hlavních kroků:<sup>9</sup>

1. Strategická analýza
2. Vypracování strategie (*stanovení strategických a výkonových cílů + formulace strategie*) = *stanovení strategického zaměření*
3. Implementace strategie = *zavádění a realizace zvolené strategie*

Někteří autoři k tomuto procesu přidávají ještě část před samotnou strategickou analýzou, takzvanou předpřípravu na strategické řízení neboli plánování – což zahrnuje definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání, jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.

<sup>9</sup> ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Grasseová (2010) proces strategického řízení rozvádí do sedmi fází a výsledný model se skládá z těchto částí:

1. příprava na strategické plánování,
2. strategická analýza,
3. stanovení strategického zaměření,
4. formulace strategie,
5. implementace strategie a monitorování,
6. hodnocení,
7. nápravné opatření.

My však přímo přikročíme k metodologii strategické analýzy.

## 2.5 Strategická analýza

Před samotnou formulací strategie podniku je nezbytné provést strategickou analýzu, jež nám prozradí více o situaci podniku a především pak pomůže nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Cílem analýzy je identifikace, analýza a zhodnocení všech relevantních faktorů, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu strategie a s ní související strategické cíle.

Pro přehlednější průběh si rozdělíme strategickou analýzu na dvě dílčí části – na část, ve které budeme analyzovat okolí podniku (jak makrookolí, tak mikrookolí – oborové okolí podniku) a na část, kde bude sledovat a hodnotit vnitřní část podniku, jeho zdroje a to, jak s nimi nakládá.

Žádný podnik neprovozuje svou činnost ve vzduchoprázdnu, každý má své okolí. To může být charakteru národního (domácího) či nadnárodního podle rozsahu podnikatelské činnosti daného subjektu. Toto okolí můžeme dále dělit na obecné (vnější, široké = makrookolí) a konkurenční (oborové = mikrookolí) okolí.

### 2.5.1 PEST analýza

Obecným okolím máme na mysli tu část vnějšího (externího) prostředí, jejíž faktory nemůže podnik za žádných okolností ovlivnit. V případě, že se však jedná

o nadnárodní společnost obrovského rozsahu, jejíž roční zisky se pohybují v řádech několika ročních státních rozpočtů menších zemí, je pravděpodobné, že k ovlivnění specifických faktorů může dojít.

Příkladem můžeme uvést faktory jako míra inflace, míra nezaměstnanosti, výše státního rozpočtu, stav politiky, stav ekonomiky země. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) by „*analýza vnějšího prostředí měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivnit.*“<sup>10</sup>

Základní metodu, kterou analyzujeme obecné prostředí, označujeme jako PEST analýzu (někdy uváděna i pod názvy STEP, PESTE nebo PESTLE analýza v závislosti na tom, které trendy v ní přesně sledujeme). Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen oblastí, jež tato analýza zkoumá, jak vyplývá z obr. 2.4.

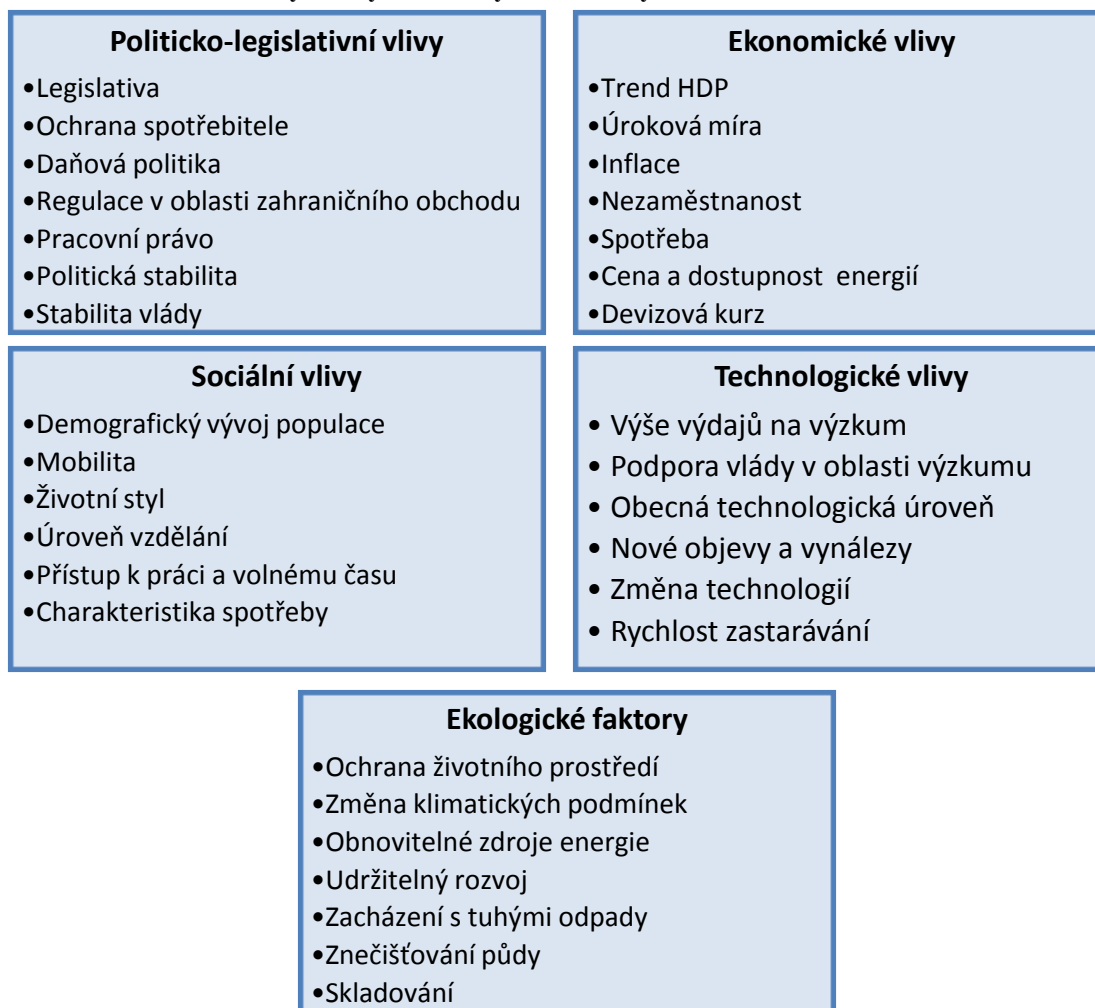
Cílem PEST analýzy je najít vývojové trendy, které by mohly mít vliv na budoucí rozvoj podniku, a určit jejich pravděpodobnost výskytu v okolí podniku. To pomáhá rozpoznat nejdůležitější ukazatele, které by na podnik mohli mít negativní dopad. S tímto zjištěním dále pracujeme při procesu vytváření strategie a díky tomu ji můžeme lépe přizpůsobit vývojovým trendům.

---

<sup>10</sup> KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.



**Obrázek 2.4 PESTE analýza a výčet některých sledovaných faktorů**



*Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.*

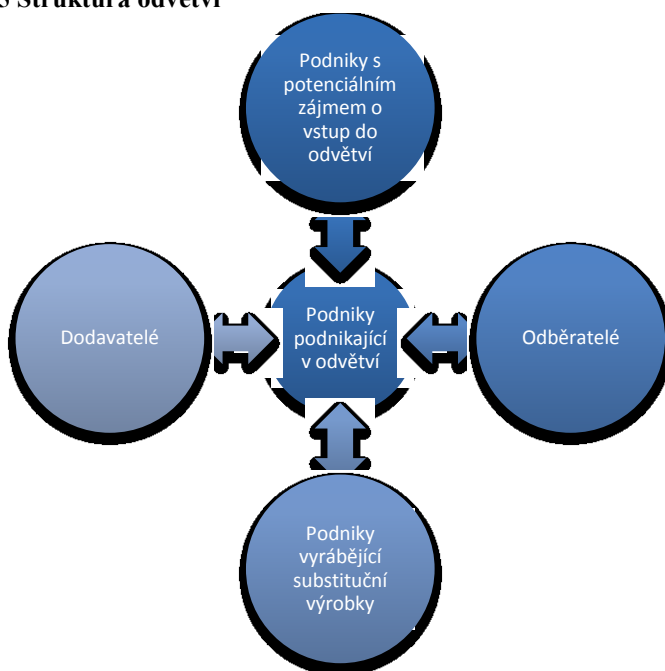
## **2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Jestliže makrookolí je ta část vnějšího okolí, které nemůže být podnikem jakkoliv ovlivněno, mikrookolí naopak podnik může do určité míry ovlivňovat. Může toho dosáhnout například lobbováním, ovlivňováním veřejného mínění či mapováním konkurence. Mikrookolí zejména představuje odvětví, ve kterém podnik přímo podniká.

Pro zmapování mikrookolí využijeme Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, který je hojně využívaným analytickým nástrojem pro vytvoření názorného obrazu okolí.

Cílem této analýzy je „získání obrazu konkurenčního prostředí.“<sup>11</sup> Porter (1985) odhadl, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, jež společně ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví. Porterův model pěti sil, jež je znázorněn na obr. 2.5, je založen na předpokladu, že strategická pozice podniku v odvětví je funkcí pěti základních faktorů.

**Obrázek 2.5 Struktura odvětví**



*Zdroj: Zpracováno podle DVOŘÁČEK, Jiří. Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 158 s. ISBN 80-245-0818-4.*

Je důležité si uvědomit fakt, že každé odvětví je specifické a má svou vlastní strukturu, důležitost jednotlivých činitelů se tak různí v ohledu na analyzované odvětvové prostředí. Analýza by měla ukázat potenciál pro zisk, doporučit vhodnou strategickou pozici a zhodnotit podnikový potenciál pro konkurenční výhodu.

### **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Tento vliv patří mezi ty nejsilnější ze všech uvedených. Konkurenční boj může mít řadu forem a různou intenzitu. Míra intenzity závisí na energii, kterou jednotlivé podniky ve stejném odvětví vynakládají na získání lepší tržní pozice.

<sup>11</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8. s. 34

Mezi faktory, které ovlivňují velikost rivality, Sedláčková (2000) řadí:

- počet a velikost konkurentů v odvětví,
- míra růstu odvětví,
- velikost fixních nebo skladovacích nákladů,
- existence nedostatku diferenciací mezi produkty jednotlivých konkurentů (nízká míra diferenciací má za následek snadný přechod zákazníka ke konkurenci),
- vysoké bariéry k opuštění odvětví.

### ***Hrozba substitučních výrobků***

Substitučními výrobky jsou statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Substituty vytvářejí cenový strop – stane-li se cena dosavadního výrobku pro zákazníka příliš vysoká, přejde na substitut.

Konkurenční síla z hrozby substitučních výrobků vychází z několika faktorů:<sup>12</sup>

- ceny substitutů,
- diferenciací substitutů,
- výše nákladů na změnu (kolik prostředků musí kupující vynaložit při přechodu na substitut).

### ***Hrozba potenciálních konkurentů***

Každé odvětví má své vstupní bariéry, které musí podnik, ucházející se o část tržního segmentu, překonat. Nejčastějšími bariérami vstupu dle Sedláčkové (2000) bývají například:

- úspory z rozsahu výroby (činností),
- vysoké požadavky na kapitál,
- přístup do distribuční sítě,
- technologie a know-how,
- legislativa a politika států – tarifní, netarifní překážky, licence.

---

<sup>12</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů bude tím větší, čím bude<sup>13</sup>

- skupina dodavatelů koncentrovanější,
- dodavatelů méně,
- dodávaný produkt důležitějším výrobním vstupem pro podnik,
- dodávaný produkt vzácnější,
- výše nákladů spojená s přechodem k jinému dodavateli větší.

### **Vyjednávací síla odběratelů (kupujících)**

Odběratelé vyvíjejí tlak na ceny, což může mít za následek snížení zisku prodávajících v daném odvětví a tato skutečnost se bude odrazovat celkovým snížením atraktivity odvětví.

Sedláčková (2000) mezi faktory ovlivňující sílu kupujících řadí:

- množství a koncentrace kupujících,
- nízká míra diferenciací prodáváných výrobků (snadný přestup ke konkurenčním výrobkům),
- vysoká informovanost kupujících,
- závislost na jednom dodavateli.

Souhrnné působení těchto pěti sil udává intenzitu konkurence v daném odvětví. Cílem Porterovy analýzy je určit potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví, tj. identifikovat klíčové faktory úspěchu. Musíme si uvědomit, co zákazníci chtějí, tedy znát jejich potřeby a preference a co potřebujeme k tomu, abychom zvítězili nad svou konkurencí.<sup>14</sup>

### **2.5.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Cílem analýzy vnitřního prostředí je určit silné a slabé stránky podniku a porovnat je s okolím. Vnitřní prostředí podniku je představováno veškerými procesy

---

<sup>13</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

<sup>14</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 158 s. ISBN 80-245-0818-4.

v podniku. Velký význam mají i samotní zaměstnanci a jejich schopnosti, kreativita, tvůrčí myšlení. Toto vnitřní prostředí je jedinečné a neopakovatelné pro každý podnik. Nezbytným aspektem, který ovlivňuje schopnost využívat stávající zdroje, je rovnováha zdrojů a schopností podniku. Podnik v podstatě může být vlastníkem jedinečných zdrojů, avšak pokud nemá schopnost je plně využívat, unikátnost zdrojů ztrácí na významu.

Primárním cílem strategie je budování konkurenční výhody založené právě na struktuře a využití zdrojů. Je důležité si uvědomit, které zdroje jsou nepostradatelné a jsou k dispozici většině konkurentů, a které zdroje jsou jedinečné, pro ostatní obtížně napodobitelné a které tím pádem vytváří potenciální základ pro konkurenční výhodu.

Veškeré zdroje, které v podniku najdeme, můžeme dle Sedláčkové (2000) rozčlenit do těchto čtyř základních kategorií:

- 1) **hmotné zdroje** – budovy, haly, stroje a výrobní zařízení, pozemky či dopravní prostředky. Kromě základních vlastností (počet, rozloha, kapacita atd.) je potřeba znát i jednotlivé charakteristiky jako stáří, technický stav, spolehlivost aj.
- 2) **nehmotné zdroje** – technologická oblast - např. patenty, licence, know-how, obchodní tajemství a oblast zahrnující pověst podniku - ochrannou známku, značku apod. Hodnota nehmotného majetku může být mnohdy značně vysoká.
- 3) **lidské zdroje** – počet a kvalifikační struktura zaměstnanců, motivace a adaptabilita.
- 4) **finanční zdroje** – vlastní a cizí zdroje, informace o tom, jak podnik získává kapitál či jaké má možnosti financování, míře zadluženosti, nákladech na kapitál, jaké vztahy panují mezi firmou a věřiteli apod.

#### 2.5.4 Finanční analýza

Z ekonomického hlediska je základním cílem každé podnikatelské činnosti dosahovat odpovídající rentability (schopnost podniku vytvářet zisk ve vazbě na vložený kapitál) při současném zajištění likvidity (schopnost dostat svým splatným i budoucím závazkům). Dlouhodobým cílem je navyšování ekonomické hodnoty společnosti. K informacím o rentabilitě, likviditě, hodnotě a dalším finančním ukazatelům nám pomůže interpretace účetních výkazů s použitím metod finanční analýzy. Pomocí

finanční analýzy zkoumáme a hodnotíme výkonnost a finanční pozici, ve které se podnik právě nachází.<sup>15</sup>

Dle Kraftové (2002) by finanční analýza měla splňovat tři základní kritéria z hlediska:

- **účelnosti** (musíme si předem stanovit k jakému účelu mají získané výsledky sloužit),
- **aplikovatelnosti** (metoda finanční analýzy musí být zvolena v souladu s dostupnými informacemi),
- **informační efektivnosti** (samotné náklady na zpracování finanční analýzy by neměly převyšovat výsledné přínosy, kterých by bylo dosaženo díky výsledkům plynoucích z analýzy).

Při analýze se používá celá řada ukazatelů. Je důležité vyzdvihnout skutečnost, že je kladen důraz na nalezení vzájemných vazeb a souvislostí mezi jednotlivými ukazateli, protože výsledné finanční poměrové ukazatele nemají samy o sobě velkou vypovídací schopnost. Data potřebná pro analýzu jsou čerpána z účetnictví podniku, především z účetních výkazů ve zjednodušeném rozsahu.<sup>16</sup>

Vzhledem k tomu, že každý podnik se zabývá jinými činnostmi, musí i finanční analýza zohlednit fakt, že strategicky klíčové činnosti se budou podnik od podniku různit. Navíc musíme počítat s tím, že činnosti podniku, které jsou pro analýzu strategicky významné, se mohou a budou postupem času měnit. V okamžiku zavádění nového výrobku na trh nebudeme sledovat zisk na jednotku, ale klíčovým pro nás bude objem prodeje, kdežto po zavedení výrobku nás již nebude prvotně zajímat objem, ale ziskovost.

### *Nástroje finanční analýzy*

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří poměrové ukazatele. Z hlediska oblastí, na které je jejich rozbor zaměřen, je Landa (2008) člení následovně:

---

<sup>15</sup> LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

<sup>16</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

### Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost odráží schopnost firmy dosahovat výnosu (=zisku) ve vazbě na vložené prostředky. Jedná se o ukazatel vypovídající o celkové efektivnosti podnikání. K výpočtům můžeme použít několik typů ukazatelů, jedním z nejsledovanějších je ukazatel rentability vlastního kapitálu (Landa, 2008). Tento indikátor je klíčovým především pro vlastníky firmy.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (1)$$

Dalším neméně důležitým je ukazatel rentability aktiv ze zisku před zdaněním a úroky (Landa, 2008), který vypovídá o výdělkovém potenciálu podniku.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (2)$$

EBIT = čistý zisk + nákladové úroky + splatná daň

### Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností máme na mysli tu skutečnost, že firma využívá k financování svých aktiv cizích zdrojů, tedy dluhu. Podstatou je nalezení optimálního vztahu, poměru mezi vlastními a cizími zdroji. U velkých podniků je nemyslitelné, aby pro financování používal výhradně jen vlastního či naopak cizího kapitálu. Vyšší zadluženost však sebou přináší určitá rizika. Mezi dílčí ukazatele (Landa, 2008) řadíme:

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (3)$$

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitál} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (4)$$

### Ukazatele aktivity

Tyto indikátory měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasív firmy a také schopnost využívat investované finanční prostředky. Výsledky tedy vypovídají o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich složkami. Pro naše potřeby použijeme zejména tyto ukazatele (Landa, 2008):

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (5)$$

$$Průměrná\ doba\ inkasa\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{roční\ tržby}{365}} \quad (6)$$

### Ukazatele likvidity

Když mluvíme o likviditě v širším slova smyslu, máme tím na mysli schopnost firmy získat prostředky na zaplacení svých závazků přeměnou jednotlivých složek svého majetku na okamžité peněžní prostředky - peníze v hotovosti a na bankovních účtech, obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Z hlediska analýzy je likvidita poměrový ukazatel definující momentální schopnost podniku uhradit své splatné závazky. Zpravidla se užívají tři základní ukazatele – pohotová, rychlá a běžná likvidita, jež se dále dělí podle likvidnosti majetkových složek (Landa, 2008):

- Ukazatel likvidity prvního stupně

$$Pohotov\á\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (7)$$

- Ukazatel likvidity druhého stupně

$$Rychl\á\ likvidita = \frac{krátkodobé\ pohledávky + finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (8)$$

- Ukazatel likvidity třetího stupně

$$Běžn\á\ likvidita = \frac{zásoby + krátkodobé\ pohledávky + finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (9)$$

### Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Na rozdíl od ostatních poměrových ukazatelů nevychází z údajů ze základních účetních výkazů, nýbrž pracují s tržními hodnotami. Tyto výsledky mají velký význam především pro investory či potenciální investory. K nejdůležitějším ukazatelům patří účetní hodnota akcií, čistý zisk na akcii, dividendový výnos apod.

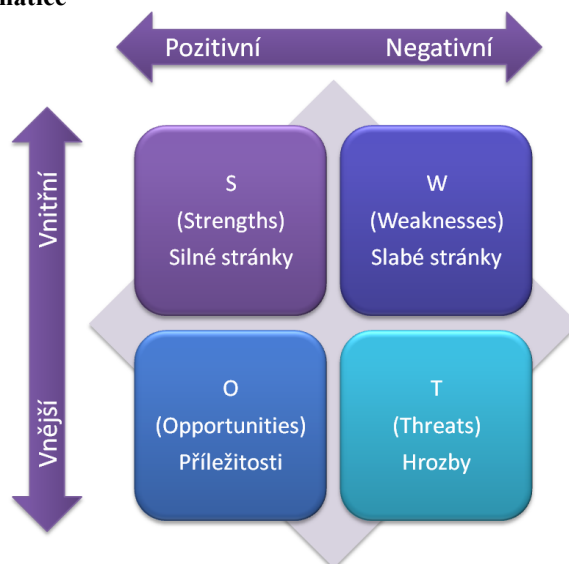


### 2.5.5 SWOT analýza

Tuto analýzu lze zařadit mezi jednu z nejčastěji používaných analytických metod. SWOT je akronym z anglického originálu pro: S – Strengths – silné stránky, W – Weaknesses – slabé stránky, O - Opportunities – příležitosti a T - Threats – hrozby. Výstupem analýzy je tzv. SWOT matice. V ní dochází k propojení aspektů z vnitřního prostředí (silné a slabé stránky podniku) s vnějším prostředím (příležitosti a ohrožení vznikající v okolí). Je důležité najít mezi jednotlivými faktory vzájemné vazby – vazby mezi příležitostmi a silnými stránkami, mezi hrozbami a slabými stránkami, mezi hrozbami a silnými stránkami apod.

SWOT analýza vychází z předpokladu, že organizace docílí strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Obrázek 2.6 SWOT matice



Zdroj: [http://www.byznyslovicka.com/ekonomika\\_management/swot](http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/swot)

Účely, ke kterým mohou být získané výsledky SWOT analýzy využity, se různí. Mohou být jednak použity k identifikaci kritických oblastí, jako podklad pro definování vize či zformulování strategických cílů, standardně však slouží jako podklad pro formulaci strategických alternativ - strategií dalšího rozvoje, jak vyplývá i z definice Grasseové (2010, s. 296): „SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace, kdy na základě vnitřní analýzy a vnější analýzy jsou generovány alternativy strategií.“ SWOT analýza nemusí být vždy zaměřena na strategickou úroveň řízení. Manažeři ji mohou využít i pro potřeby operativního managementu.

Při realizaci SWOT analýzy je potřeba jednotlivé kroky vždy přizpůsobit podmínkám a charakteru analyzované organizace, lze však říci, že základní metodický postup sestává ze čtyř hlavních fází:<sup>17</sup>

1. Příprava na provedení SWOT analýzy,
2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku,
3. Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení vznikajících v okolí podniku,
4. Tvorba SWOT matice.

Analýzu je možné zpracovat i prostřednictvím brainstormingu (řízená diskuze odborníků).

## 2.6 Formulace a výběr strategie

Po strategické analýze následuje další fáze, v této fázi strategického řízení přistupujeme k formulaci strategických alternativ a jejich evaluaci. Na základě výsledků hodnocení poté vybereme nejvhodnější variantu strategie.

### 2.6.1 Ansoffova matice<sup>18</sup>

Typologií strategických alternativ existuje nepřeberné množství, jedna z těch nejstarších se nazývá Ansoffova matice a umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a současně hodnocení její rizikovosti.

Tabulka 2.7 Ansoffova matice

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Zpracováno podle JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

<sup>17</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

<sup>18</sup> JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.

**Tržní penetrací** neboli průnikem na trh se bude podnik snažit více proniknout s existujícím výrobkem na dosavadním trhu a tím pádem zvýšit svůj tržní podíl. Mohou toho dosáhnout pomocí slev, snížením cen či reklamní kampaní. Tato strategie je z následujících čtyř variant ta nejméně riziková, protože podnik i nadále využívá své svávající zdroje, postupy a kapacity.

**Rozvoj trhu** - v této strategii se podnik soustřeďuje na hledání dodatečných trhů a tržních segmentů, kde by mohl začít prodávat svůj existující výrobek.

**Rozvoj produktu** - u této strategie se podnik koncentruje na inovaci svého produktu a následně se jej snaží uplatnit na stávajících trzích. Rozvoj nového produktu je spojen s určitou mírou rizika a proto je tato strategie doporučována spíše pro podniky, které mají s inovacemi zkušenosti a slaví s nimi na trhu úspěchy.

**Diverzifikace** - tato strategie je naopak tou nejrizikovější, podnik musí inovovat svůj dosavadní produkt nebo vyvinout zcela nový, a s tímto pak musí proniknout na nový trh popř. nové trhy.

### 2.6.2 Základní SWOT alternativy<sup>19</sup>

Další strategické varianty nabízí SWOT matice, která je výstupem SWOT analýzy.

**Strategie využití – SO** – nejvíce žádaná situace, růstově až agresivně orientovaná strategie, která se používá v případě, kdy převažují silné stránky podniku a v okolí je dostatek příležitostí.

**Strategie konfrontace – ST** – neboli diverzifikační strategie, situace, kdy silné stránky podniku se střetávají s hrozbami, snaha o včasnou identifikaci hrozeb a jejich minimalizaci prostřednictvím maximálního využití silných stránek či o přeměnu hrozby na příležitost.

**Strategie vyhýbání - WT** – neboli obranná strategie, podnik má mnoho slabých míst a současně se pohybuje v okolí, kde se vyskytuje mnoho hrozeb, orientace na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik v okolí.

---

<sup>19</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

**Strategie hledání – OW** – neboli turnaround strategie, podnik má mnoho slabých míst, avšak v okolí je dostatek příležitostí, snaha o eliminaci slabých stránek a důraz na maximalizaci příležitostí.

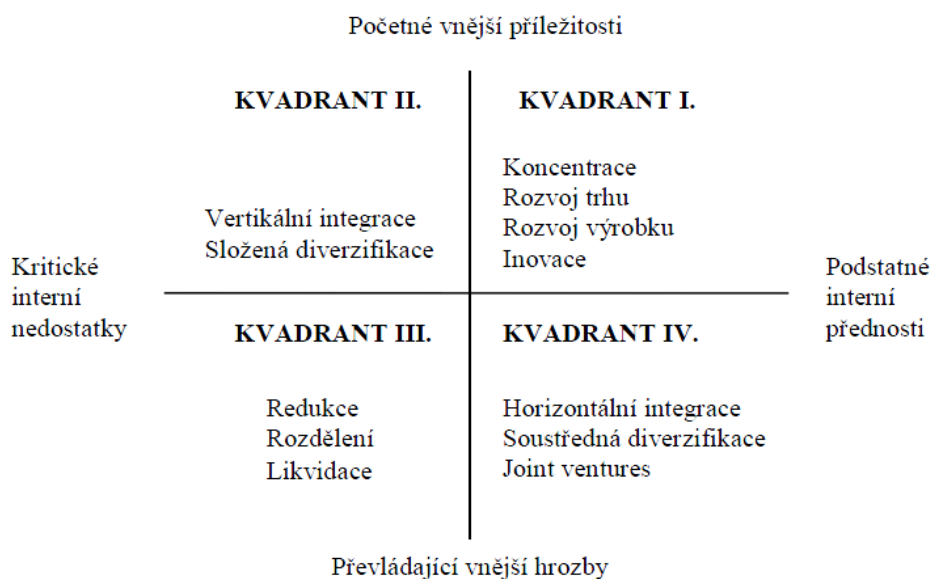
**Obrázek 2.8 SWOT matice – základní strategie**

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>

Bělohlávek a kol. (2001) tyto základní alternativy rozvedli více, výsledkem je celkem 12 strategických alternativ jako strategie vertikální integrace, složené integrace, redukce, rozdělení, likvidace, koncentrace, rozvoje trhu, rozvoje výroby, inovace horizontální integrace, soustředěná diverzifikace, joint ventures.

**Obrázek 2.9 SWOT matice – rozšířené strategické alternativy**



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

### 2.6.3 Možnosti strategického rozvoje

Další strategické alternativy nabízí model od Keřkovského a Vykypěla (2006), který uvádí tyto čtyři strategie:

#### *Strategie stability*

Tato strategie minimalizuje riziko, jež plyne ze změny, soustřeďuje se totiž na zlepšování efektivnosti dosavadních procesů, nedochází ke snaze proniknout na nové trhy. Podnik se v podstatě drží toho, v čem je dobrý, nabízí stejné služby pro tytéž trhy, dochází pouze ke zdokonalování aktivit podniku v rámci daného oboru. Je důležité zmínit, že tuto strategii si podnik může dovolit v prostředí, které není příliš rizikové.

#### *Strategie expanze*

Tato varianta je již více riziková, protože rozšiřování stávajících oblastí podnikání je vždy spojeno s určitou mírou rizika, avšak podle hesla „risk je zisk“, z dlouhodobějšího hlediska je pro podnik přínosnější než strategie stability. Můžeme ji využít především v prostředí, které je vysoce konkurenční a nestálé.

### **Strategie útlumu**

K utlumování stávajících oblastí podnikání se uchylujeme v případech, že po službách není dostatečná poptávka, provoz služby je ztrátový či existují pro podnik oblasti, kde je možnost dosáhnout vyšší návratnosti vynaložených finančních a jiných zdrojů.

### **Kombinovaná strategie**

Jako poslední varianta je uváděna kombinace strategií výše uvedených, které můžeme vytvořit na základě specifických potřeb podniku, můžeme je zkombinovat jednak souběžně, tzn. v podnicích s více divizemi - v každé divizi bude uplatňována odlišná strategie, či sekvenčně - například první rok podnik zvolí strategii stability a další rok expanzi.

## **2.7 Volba optimální strategie**

V této fázi, kdy máme nadefinováno několik variant strategií, je potřeba přistoupit k samotnému výběru strategie, která by měla dosáhnout vytyčených strategických cílů a v konečném důsledku tak podniku zajistit stabilní vývoj.

Při procesu volby postupně vyčleňujeme potenciální alternativy do té doby, než zůstane ta, která bude mít největší pravděpodobnost úspěchu. Jak již bylo zmíněno, výběr finální podnikové strategie je v rukou top managementu, je proto potřeba počítat s určitým postojem k riziku u jednotlivých top manažerů. V zásadě by však veškeré předložené strategické návrhy měly být posouzeny z těchto uvedených tří hledisek:<sup>20</sup>

- Vhodnost strategie – daná varianta musí být konzistentní s vizí, využívá klíčové schopnosti podniku a vyplývá z důkladně provedené strategické analýzy, ve které byly zahrnuty všechny relevantní faktory,
- Přijatelnost strategie – uvažovaná varianta musí zaručit uspokojení zájmů všech stakeholderů, které podnik má,

---

<sup>20</sup> KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- Uskutečnitelnost strategie – zamýšlená varianta musí být proveditelná v praxi, tzn. mít k dispozici výrobní faktory (stroje, technologie, know-how, licence, pracovní síly) pro zajištění realizace.

**Obrázek 2.10 Postoj managementu k riziku a důsledky pro výběr strategie**

Postoj k riziku	Filtry výběru projektů	Pravděpodobná strategie
Riziko je nezbytné pro úspěch. Vysoké riziko vede k odměně.	Vysoce rizikové projekty jsou přijatelné nebo žádoucí.	Expanze
Riziko je součástí života a jeho určitá úroveň je přijatelná.	Hledání rovnováhy mezi vysoce rizikovými a málo rizikovými projekty.	Kombinace
Vysoké riziko ničí podnik, riziko musí být minimalizováno.	Averze k riziku, rizikové projekty jsou odmítány.	Stabilita

*Zdroj: Zpracováno podle KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 153*

## 2.8 Implementace strategie

Závěrečnou fází strategického řízení je implementace neboli zavádění schválené strategie do praxe. Úspěch vybrané optimální strategie nyní záleží pouze na její realizaci. Až ta bohužel ukáže, nakolik bude strategie a podnik samotný úspěšný. Klíčovou roli zde hraje management podniku, který nese za realizaci strategie odpovědnost a měl by podnik na její implementaci řádně a včas připravit.

V praxi často realizace neprobíhá tak, jak bylo naplánováno. Jak uvádí Souček (2003), můžeme se setkávat s celou řadou překážek, ať už se jedná o nedostatek vůle managementu prosazovat strategické cíle, slabou motivaci zaměstnanců, odpor lidí ke změnám, nedostatečné zajištění zdrojů či nedostatečně rozpracované jednotlivé strategické kroky. Tyto vyjmenované problémy mohou být minimalizovány vytvořením optimálních podmínek v podniku zahrnujících vhodnou podnikovou kulturu, silnou orientaci na zaměstnance, motivaci zaměstnanců, jasné rozdělení pravomocí a kompetencí, včasné zajištění všech potřebných zdrojů, aj.

Je zapotřebí si uvědomit, že „*prvotřídní (efektivní) realizace strategie 2. třídy je vždy lepší než druhořadá realizace strategické varianty 1. třídy.*“<sup>21</sup> V prvé řadě se tak snažíme o co nejefektivnější realizaci námi zvolené strategie, ať už její kvalita formulace byla jakákoliv.

---

<sup>21</sup> DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratégem: průvodce na cestě k strategickému myšlení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 120 s. ISBN 80-85943-45-X. s.89



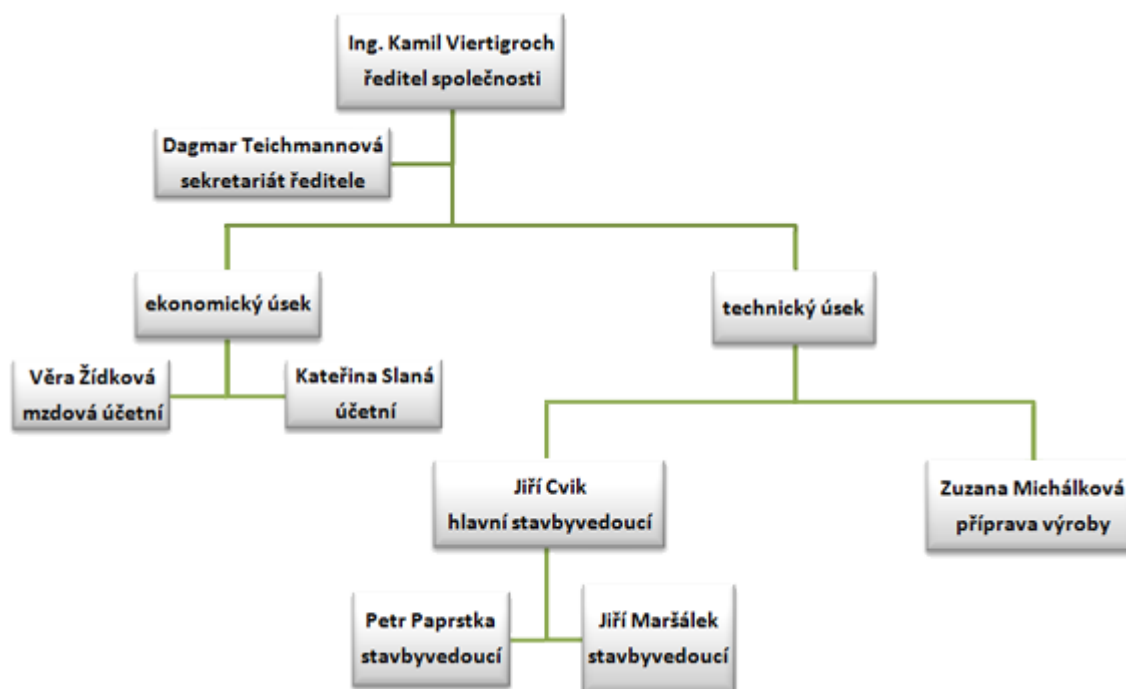
### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost, na kterou se zaměříme během praktické části této diplomové práce, se jmenuje KAVIS, spol. s r.o. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o právní formu společnosti s ručením omezeným. Společnost se specializuje na stavební činnost, zabývá se však také projekčními pracemi a obchodní činností. Jako předmět podnikání jsou ve výpise z obchodního rejstříku uvedeny následující činnosti:

- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, kterou tvoří společníci. Statutárním orgánem jsou dva jednatele, kteří mohou jménem společnosti jednat každý samostatně. Zapsaný základní kapitál činí 150 000 Kč. Firma působí na trhu již téměř 20 let, byla založena v roce 1992 se záměrem realizovat stavby pozemního stavitelství včetně jejich oprav, rekonstrukcí a sanací. Sídlo firmy se nachází v Ostravě, v městské části Přívoz, na ulici Palackého 465/16. Z obrázku níže je patrná organizační struktura podniku.

Obrázek 3.1 Organizační struktura společnosti KAVIS s.r.o.



Zdroj: <http://www.kavis.cz/>

V rámci pozemního stavitelství mají široké spektrum specializací, nabízejí výstavbu bytových, občanských, průmyslových staveb, ale také administrativních objektů. Mohou zrealizovat výstavbu ekologických budov. Provádějí rekonstrukce – ať už jde o revitalizaci panelových domů či opravy balkónů a lodžii, sanační práce, zateplování budov, výměnu oken apod.

Nabídka stavebních prací a služeb s nimi spojených je velice široká. Jak bylo zmíněno výše, firma se nezaměřuje pouze na výstavbu, ale také provozuje projekční činnost, inženýrskou činnost a realizuje developerské projekty. Obchodní činnost podniku převážně zahrnuje filtraci všech druhů průmyslových olejů. Pokud je potřeba vyřídit a zajistit dokumenty k vlastním stavebním pracím, je podnik schopen zajistit vydání územního rozhodnutí, stavební povolení, zajištění realizačního projektu, kolaudačního řízení či vklad do katastru nemovitostí. Firma se zavazuje provádět své práce ve vysoké kvalitě a s vysokou odborností.

**Obrázek 3.2 Logo společnosti**



Zdroj: <http://www.kavis.cz/>

Společnost je držitelem certifikátu č. 1177/2010, který potvrzuje shodu systému managementu jakosti s normou ČSN EN ISO 9001:2009, dále certifikátu č. 94/2009, který potvrzuje shodu systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví v souladu s požadavky normy ČSN OHSAS 18001:2008 a také certifikátu č. 257/2009, který potvrzuje shodu systému environmentálního managementu v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005.

Společnost KAVIS s.r.o. je zařazena v seznamu odborných dodavatelů programu Zelená úsporám, přes který je možno čerpat peníze ze Státního fondu životního prostředí ČR.

## 4 Strategická analýza

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

Strategickou analýzu zahájím prozkoumáním relevantních faktorů a vlivů ve vnějším prostředí podniku, k následujícímu bude použita PESTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### 4.1.1 PESTE analýza

##### *Politický a legislativní segment*

Vzhledem k tomu, že společnost podniká na území České republiky, členském státu Evropské Unie, veškeré její činnosti podléhají nejen právní předpisům ČR, ale zprostředkovaně také právním předpisům EU (směrnice upravující politiku ochrany životního prostředí, hospodářské soutěže, ochrany spotřebitele a sociální politiku).

Mezi základní právní normy, které musí společnost respektovat a dodržovat patří tyto zákony:

- zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky,
- zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod,
- zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce,
- zákon č. 183/2006 Sb. Stavební zákon,
- zákon č. 344/1992 Sb. Katastrální zákon,
- zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách,
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,
- zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.

Jelikož se jedná o stavební firmu, nemalou roli budou v tomto případě hrát zákony upravující ochranu životního prostředí. Společnost musí dodržovat povinnosti vyplývající z této legislativy:

- zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí,
- zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech,
- zákon č. 356/2003 Sb. o chemických látkách a chemických přípravcích,
- zákon č. 254/2001 Sb. Vodní zákon (ochrana vod),
- zákon č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší,
- Nařízení vlády č. 148/2006 Sb. o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací,
- zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivu na životní prostředí,
- zákon č. 406/2000 Sb. o hospodaření energií,
- zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.

Vzhledem k faktu, že společnost KAVIS s.r.o. nabízí i služby v oblasti metrologie, musí se řídit zákony upravujícími tuto oblast. Jde především o zákon o metrologii č. 505/1999 Sb. v platném znění a vyhlášek č. 262, 264/2002 Sb. a 345/2002 Sb.

Důležitým faktorem pro podnikání malých a středních firem je vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, jež má výrazný vliv na konečnou výši disponibilního zisku. Trendem posledních let je postupné snižování, což je odrazem politického prostředí, které se tímto snaží o podporu a rozvoj podnikatelského sektoru v dobách ekonomické recese. V současnosti je tato sazba nastavena ve výši 19 procent. Objevují se však snahy některých politických stran o její opětovné navýšení z důvodu krize veřejných financí, čímž by mohlo dojít ke zvýšení příjmů do státního rozpočtu.

**Tabulka 4.1 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob**

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sazba DPPO (v %)	31	31	31	28	26	24	24	21	20	19	19	19

Zdroj: Vlastní tvorba z <http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok>

Dalším a velice důležitým faktorem, jež ovlivňuje všechny firmy podnikající ve stavebnictví a nejen je, je navýšení dolní sazby DPH z 10 na 14 procent od 1. ledna 2012. Od tohoto data se s odloženou účinností začíná uplatňovat i samovyměření daně z přidané hodnoty (tzv. reverse-charge), což se týká především stavebních a montážních prací u bytové výstavby. Obě tyto změny plynou z novely zákona o dani z přidané hodnoty. V České republice byly dosud dvě sazby DPH, základní 20% a snížená 10%. Od začátku roku se snížená sazba zvedla na 14%, dvacetiprocentní zůstala beze změny. Novela navíc počítá s dalším zvyšováním snížené sazby, s účinností od 1. 1. 2013 má dojít ke sjednocení sazeb DPH na hodnotě 17.5%.

### ***Ekonomický segment***

Mezi relevantní ekonomické faktory, které budou ovlivňovat fungování společnosti či poptávku po jejích službách, patří především tyto makroekonomické veličiny:

- Tempo růstu HDP

Stavebnictví v České republice patří k odvětvím, které se velkou měrou podílejí na tvorbě hrubého domácího produktu. Bohužel patří také k odvětvím, která byla silně zasažena hospodářskou krizí, jejíž dopady se začaly ve stavebnictví objevovat s předstihem již v roce 2008 na samotném počátku krize a lze je sledovat i dnes.<sup>22</sup> Tento stav je odrazem krize veřejných financí evropských zemí a také narůstajícího českého státního dluhu, což má za následek mnohá vládní úsporná opatření, mezi nimiž nechybí zpomalení či úplné zastavení velkých stavebních projektů, jako jsou dálnice, silnice, mosty aj. Ubylo zakázek jak od státu, tak soukromých investorů.

**Tabulka 4.2 Vývoj HDP v ČR**

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vývoj HDP meziročně (v %)	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,2	1,7
HDP v mld. (Kč)	2 464.4	2 577.1	2 814.8	2 983.9	3 222.4	3 535.5	3 689.0	3 628.1	3 667.6	3 807.2

Zdroj: Vlastní tvorba z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

<sup>22</sup> NOVOTNÝ, Zbyněk. Dopady hospodářské krize na vývoj českého stavebnictví v 1. dekádě století. *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2012, č. 1. Dostupné z <<http://www.casopisstavebnictvi.cz/online/>>

Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy vzrostl v roce 2011 meziročně o 1,7% oproti růstu o 2,6% v roce předešlém. Během roku 2011 česká ekonomika postupně ztrácela na tempu, v prvním čtvrtletí HDP rostlo meziročně o 2,8%, ve druhém o 2,2%, ve třetím 1,2% a v posledním kvartálu jen o 0,6%. Po celý rok byl tahounem zpracovatelský průmysl, nadprůměrné výsledky zaznamenala také odvětví logistiky a skladování, naopak výrazně poklesla ekonomická výkonnost stavebnictví.

Prognózy vývoje reálného HDP nevyznívají pozitivně, lze očekávat zpomalování ekonomiky, především s ohledem na situaci v Evropské unii a celosvětový vývoj.

- Míra inflace

Za poslední rok činila inflace v České republice 1,9%, tato číslice vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Prognóza ČNB očekává pro 1. a 2. kvartál roku 2012 meziroční míru inflace ve výši 3,3 - 3,4%.<sup>23</sup>

**Tabulka 4.3 Míra inflace a její vývoj v ČR**

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrná meziroční míra inflace (v %)	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9

Zdroj: Vlastní tvorba z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

- Úroková míra

V hlavních ekonomikách se úrokové míry dlouhodobě drží na velmi nízké úrovni, což je jedním z důsledků globální krize. Centrální banky se tím snaží podporovat oživení svých ekonomik, Česká národní banka dne 7.5.2010 snížila úrokovou sazbu na historické minimum a od té doby ji nezměnila, výhledově lze tedy očekávat zvyšování této sazby, avšak otázkou zůstává, kdy k tomu dojde. Nízká úroková míra má pozitivní vliv na rozhodování podniků o nových investicích.

**Tabulka 4.4 Úroková míra ČNB**

Stav od	17.12.2008	6.2.2009	7.5.2009	7.8.2009	17.12.2009	7.5.2010
Sazba (v %)	2,25	1,75	1,5	1,25	1	0,75

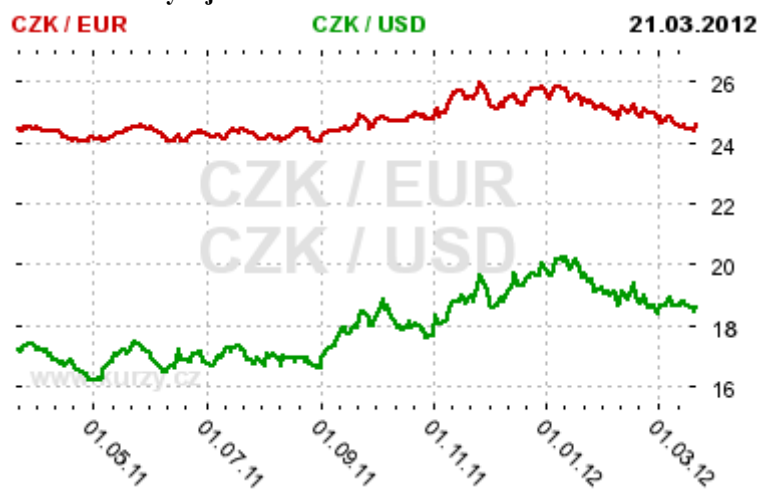
Zdroj: Vlastní tvorba z <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>

<sup>23</sup> Aktuální prognóza ČNB [online]. [2012-03-16]. Dostupné z [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)

- Měnový kurz

Vývoj měnového kurzu neovlivní podnik přímo, ale nepřímou cestou ve formě cen stavebních a dalších materiálů. Euro je měnou Evropské měnové unie, ve které je momentálně 17 členských zemí EU a po americkém dolaru (USD) je tato měna hned druhá nejdůležitější ve světovém měnovém systému. Vývoj ceny eura oproti dolaru je stabilnější, cena eura se za poslední dva roky pohybovala v rozmezí 24 - 26 Kč/EUR, cena dolaru za téže období byla v rozmezí 16-21 Kč/USD.

Obrázek 4.5 Vývoj kurzů CZK/EUR a CZK/USD



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

- Stav ekonomiky v regionu působení

Firma KAVIS s.r.o. soustřeďuje svou působnost v Moravskoslezském kraji, kde dle údajů k 31. 12. 2011 žije celkem 1 230 534 obyvatel, podniká 248 824 ekonomických subjektů, regionální HDP činí 369 908 Kč, což je oproti stejnému období předchozího roku 2,9 procentní růst, průměrná mzda za rok 2011 činila 22 907 Kč (meziroční +2,6%) a míra nezaměstnanosti k 3. čtvrtletí 2011 byla 9%.<sup>24</sup>

### *Sociální a demografický segment*

Dle údajů Krajské správy Českého statistického úřadu v Ostravě bylo v roce 2011 v Moravskoslezském kraji vydáno celkem 10 994 stavebních ohlášení a povolení, což je oproti předchozímu roku nárůst o 9,1 procent, byla zahájena výstavba 2 711 bytů,

<sup>24</sup> Krajská správa ČSÚ v Ostravě [online]. [2012-03-16]. Dostupné z <http://www.ostrava.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>

znamenajíc více jak šesti procentní nárůst a za tentýž rok se dokončilo 2 523 bytů, tato hodnota však oproti roku 2010 zaznamenala téměř třinácti procentní pokles. Stavební povolení se stejně jako v loňském roce vydávaly spíše na malé stavby a rekonstrukce. Co se týče objemu stavební výroby, hodnota veškerých stavebních prací v Moravskoslezském kraji za rok 2011 byla vyčíslena na 12,553 mld. Kč (údaj v běžných cenách a bez daně z přidané hodnoty). Do tohoto byl započítáván výkon všech stavebních podniků se sídlem v tomto kraji, avšak pouze těch, které mají více než 50 zaměstnanců (pracovníci zahrnutí do evidenčního stavu včetně učňů), takže skutečný údaj může být ještě o něco vyšší.<sup>25</sup>

Z výsledků Sčítání lidu, domů a bytů 2011 můžeme vyčíst další podrobnosti: Moravskoslezský kraj, který je vymezen okresy Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město, patří k nejlidnatějším krajům, s počtem přes 1 243 tisíc obyvatel je třetí nejlidnatější v České republice. Po Středočeském kraji a Praze má také největší počet ekonomicky aktivních obyvatel. Z celkového počtu 2 149 756 domů se na území tohoto kraje nachází celkem 194 420 domů (9% z ČR), z nichž 173 067 je obydlených, z toho 145 659 rodinných a 25 191 bytových domů. V 99 procentech jsou majiteli rodinných domů fyzické osoby. Za dobu od posledního sčítání bylo v kraji postaveno a dokončeno 18 322 nových domů, což představuje téměř jedenácti procentní meziroční nárůst.

V bytech se nejvíce bydlí na území Prahy, na druhé příčce je s 460 513 obydlenými byty Moravskoslezský kraj, ve kterém se převážná většina bytů nachází v Ostravě-městě a Karviné. V obcích do 499 obyvatel bydlí necelé dvě procenta obyvatel kraje, v obcích od 500 do 4 999 obyvatel okolo 24 procent, v obcích od 5 000 do 19 999 obyvatel téměř třináct procent a přes šedesát procent obyvatel regionu, což je v rámci České republiky výjimečné, žije ve městech evidujících více než 20 tisíc obyvatel. Tento jev poukazuje na fakt, že Moravskoslezský region patří k regionům s nejmenším počtem sídel. V Ostravě-městě žije téměř jedna čtvrtina všech obyvatel kraje.

Základním rysem současné populační situace nejen v rámci Moravskoslezského kraje, ale také celé České republiky, je nízká porodnost a proto dochází k pozvolnému stárnutí populace. V Moravskoslezském regionu je tento jev navíc umocněn nepřetržitým poklesem obyvatelstva z důvodu migrace.

---

<sup>25</sup> Krajská správa ČSÚ v Ostravě [online]. [2012-03-16]. Dostupné z <<http://www.ostrava.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>>



### *Technický a technologický segment*

V tomto dynamickém a rychle se rozvíjejícím segmentu jsou klíčovými změny technologií. Ty se stávají stimulem a zdrojem technologického pokroku, jež v konečném důsledku může zvýšit hospodářský výsledek a konkurenceschopnost podniku. Na nové technologie, materiály a vědecké poznatky může podnik nahlížet nejen jako na příležitosti, ale také jako na hrozby, jelikož nebude-li sledovat trendy ve stavebnictví a inovovat svoje technologie, což sebou bohužel přináší i nezbytné investice, může její tržní podíl získat konkurent, který se se změnou vyrovnal rychleji.

### *Ekologický segment*

V současné době se zvyšuje tlak na racionalizaci spotřeby energie, využívání přírodních zdrojů a k přírodě šetrných materiálů. Současně dochází k narůstání trendu ochrany životního prostředí.

Velký důraz je kladen na odpady. Dle zákonů je podnik povinen zachovávat na stavbě pořádek, odpady shromažďovat jen na místech k tomu určených (v kontejnerech aj.) a zabezpečit odstranění veškerých vlastních odpadů ze stavby. Navíc, pokud se na stavbách nakládá s nebezpečným odpadem, vyplývá zde povinnost shromažďovat tento nebezpečný odpad v tomu určených nádobách, v místě, jež je řádně označeno a chráněno před povětrnostními a dalšími nepříznivými vlivy.

Seznam dalších zákonů majících souvislost s ochranou životního prostředí, kterými se podnik musí řídit, jsem blíže vyjmenovala v části politických faktorů.

Na podporu v oblasti úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie v rodinných a bytových domech vznikl v České republice program **Zelená úsporám**<sup>26</sup>. Tento dotační program má na starosti ministerstvo životního prostředí ve spolupráci se Státním fondem životního prostředí ČR. Projekt vznikl za účelem zlepšení životního prostředí v České republice snížením emisí CO<sub>2</sub> a snížením znečištění prachovými částicemi. Navíc, dle informací na oficiálním webu programu, přinese mimo jiné úsporu energie na vytápění, vytvoření nebo udržení 300 tisíc pracovních míst, zlepšení podmínek bydlení pro domácnosti, kterým bude podpora vyplacena a zvýšení využití obnovitelných zdrojů.

---

<sup>26</sup> Program Zelená úsporám a základní postupy poskytování podpory blíže upravuje směrnice č. 9/2009 Ministerstva životního prostředí.

Program Zelená úsporám je zaměřen na zateplování obytných domů, náhradu neekologického vytápění za nízkoemisní zdroje na biomasu a tepelná čerpadla, instalaci těchto zdrojů do nízkoenergetických novostaveb a také výstavbu pasivních domů. Úspěšný žadatel o dotaci mohl na zateplení svého domu získat až 2200 Kč na 1 m<sup>2</sup> podlahové plochy, při výstavbě nového pasivního domu dotace mohla dosáhnout až na částku 290 000 Kč za dům.

Dosud bylo na dotacích vyplaceno celkem 11 831 251 496 Kč. Společnost KAVIS s.r.o. je zařazena v seznamu odborných dodavatelů tohoto programu. Konec programu je naplánován na 31. 12. 2012, v současné době již však nejsou přijímány nové žádosti o dotace.<sup>27</sup>

#### 4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pomocí tohoto modelu lépe poznáme bezprostřední okolí podniku tzv. mikrookolí. Je potřeba si však uvědomit, že odvětví stavebnictví je velmi specifickým oborovým okolím, jak uvádí Pleskač: „*Pro stavebnictví jsou typické některé aspekty, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze nalézt v dalších odvětvích národního hospodářství*“.<sup>28</sup>

Stavba jako taková je:

- imobilní, nákladná, rozměrná, s dlouhou životností a unikátní povahou,
- vždy spojena s pozemkem, projektována a realizována podle individuálních požadavků investora (zákazníka),
- určena pro předem známého investora (zákazníka) – částečnou výjimkou je developerství,
- realizace stavby je časově náročná – v průběhu se může změnit mnoho vnějších a vnitřních faktorů.

Stavební trh v České republice členíme z hlediska územního na regiony a z hlediska oborového na pozemní a inženýrské stavitelství. Jak již bylo zmíněno výše,

---

<sup>27</sup> Zelená úsporám [online]. [2012-03-16]. Dostupné z <<http://www.zelenausporam.cz/sekce/193/aktuality/>>  
<sup>28</sup> PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 224 s. ISBN 80-247-0052-2. s. 43

společnost KAVIS s.r.o. se soustřeďuje na pozemní stavitelství a hlavním působištěm podniku je především území Moravskoslezského kraje.

### *Zákazníci*

Největší zakázkou za rok 2010 byla kompletní regenerace panelového domu v Praze (včetně výměny oken a dveří, rekonstrukce lodžii a výtahů, zateplení), byla zrealizována na základě objednávky od bytového družstva a celková cena stavebních prací dosáhla výše 37 miliónů korun. Významnou zakázkou byla také výstavba haly pro komerční subjekt v Ostravě za téměř 34 milionů korun. Další stavební práce byly zrealizovány na základě zakázek od Statutárního města Ostravy, státního podniku, soukromých firem, příspěvkové organizace a soukromých osob. Tyto jednotlivé zakázky se pohybovaly maximálně do výše 2 milionů korun a byly zrealizovány na území Moravskoslezského kraje.<sup>29</sup>

Jak vyplývá z výše uvedených dat, společnost KAVIS s.r.o. má širokou škálu zákazníků. Koncovým zákazníkem může být v první řadě fyzická osoba, právnická osoba, bytové družstvo, město či stát. V lepší variantě se tyto subjekty nacházejí v Moravskoslezském kraji nebo jeho nejbližším okolí, v případě větší vzdálenosti by to znamenalo zvýšené náklady na přepravu. Při bližším pohledu na zakázky z minulých let zjistíme, že mnoho zadavatelů se během jednotlivých let opakuje a pravidelně si vybírají firmu KAVIS s.r.o. jako zprostředkovatele svých zakázek po čtyři a více let. Skutečnost, že má společnost vybudovanou základnu klientů, kteří od ní pravidelně poptávají, dokazuje vysokou spokojenost zákazníků s kvalitou služeb společnosti KAVIS s.r.o.

Mezi stálé zákazníky se například řadí:<sup>30</sup>

- ČEZ, a.s.,
- ČEPS, a.s.,
- Statutární město Ostrava,
- Stavební bytové družstvo Hlubina,
- Stavební bytové družstvo Vítkovice.

---

<sup>29</sup> Čerpáno z interních dat a informací přístupných na <http://www.kavis.cz/reference-rok.php?kategorie=2010>

<sup>30</sup> Interní firemní materiál

Můžu konstatovat že, z hlediska závislosti podniku na zákaznících, je vyjednávací síla zákazníků velká, jelikož firmy zaměřené na služby se bohužel bez zákazníků neobejdou. Dnes má navíc díky internetu koncový zákazník přístup k poměrně velkému množství informací o základních údajích jednotlivých stavebních firem, může si jednoduše vyhledat jejich reference nebo dočíst se o zkušenostech z řad jejich bývalých zákazníků, ať už spokojených nebo nespokojených. Má tak určitý přehled o celkové nabídce konkurence v kraji. U zákazníka při konečném výběru hraje velkou roli cena (v poměru s kvalitou).

### ***Dodavatelé***

Společnost KAVIS, spol. s r.o. si vede databázi dodavatelů, od kterých pravidelně poptává materiály, výrobky, práce či služby. Základem je vždy projektová dokumentace a příslušný technologický postup, ze kterého se vychází a na jehož základě jsou vybráni vhodní dodavatelé. V případě, že se více dodavatelů jeví jako vhodných, je mezi nimi provedeno výběrové řízení. Operativní výběr dodavatele je pouze v kompetenci ředitele společnosti.

Dodavatelé umístění v databázi jsou pravidelně, s pololetní frekvencí, hodnoceni, a to z hlediska:<sup>31</sup>

- kvality dodávek,
- vstřícnosti při řešení nesrovnalostí,
- dodržování termínů,
- ceny,
- uplatňování požadavků kvality.

Dodavatelé mohou poškodit konkurenční pozici podniku, pokud je to, co dodávají vzácné či pokud je dodavatelů málo. Ani jedno v tomto případě neplatí, jelikož dodavatelů je mnoho. Síla dodavatelů je tak poměrně malá, ke snížení konkurenční síly z pozice dodavatelů navíc přispívá i budování úzkých partnerských vztahů se svými klíčovými dodavateli, což se společnosti KAVIS s.r.o. dlouhodobě daří.

---

<sup>31</sup> Interní firemní materiál

### *Nová konkurence*

Noví konkurenti mohou pro podnik představovat nebezpečí, protože každý nově vstupující subjekt bude vždy usilovat o získání určitého podílu na trhu, což bude mít za následek snížení počtu volných zakázek v daném odvětví.

Vzhledem k tomu, že se odvětví stavebnictví nyní nachází v recesi, existuje zde jen malá pravděpodobnost, že se na trhu objeví enormní množství nových stavebních firem. Zákazníci v tomto tržním segmentu dávají přednost zavedeným firmám, ve kterých se mohou díky referencím dané firmy na vlastní oči přesvědčit o kvalitě provedených prací.

Nesmíme však zapomínat na konkurenční hrozbu, kterou mohou představovat stávající společnosti na stavebním trhu, které by se mohly provozně a kapitálově propojit za účelem navýšení svého tržního podílu, snížení celkových provozních nákladů, zvýšení množství celkových zdrojů a dalších výhod plynoucích ze splynutí více podniků.

### *Stávající konkurence*

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je přímo úměrná počtu podniků působících ve stejném odvětví. Počet stavebních firem pohybujících se na českém trhu je poměrně velký, konkurence ve stavebnictví je tak vysoká.

Společnost se svými ročními obraty a počtem zaměstnanců řadí mezi středně velké podniky. V segmentu středně velkých a velkých firem je rivalita největší, konkurence probíhá především na poli cenovém, jelikož stupeň odlišnosti mezi nabízenými službami je malý a konečný výrobek je vesměs stejný. V samotné realizaci není mnoho prostoru na výrazné odlišení, jelikož celý proces výstavby podléhá závazným technologickým postupům.

Mezi největší konkurenty se dle ředitele společnosti řadí:

- SKC INVEST, s.r.o.
- VAMAZ – servis a.s.
- FUS a HARAZIM s.r.o.
- Intoza s.r.o.

## 4.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je specifické a neopakovatelné pro každý podnik. Je důležité určit, které zdroje jsou jedinečné, které konkurenti nemají a jež tak vytváří potenciální základ pro zvýšení konkurenceschopnosti.

### *Hmotné zdroje*

Společnost KAVIS, spol s r.o. sídlí na adrese Palackého 465/16, v Ostravě-Přívozu. Areál firmy sestává z administrativní budovy, stavebního dvora, skladovacích prostor a ploch, dílny a parkoviště. Umístění podniku je výhodné z hlediska blízkosti nájezdu na dálnici D1, která poskytuje přímé dálniční napojení na Brno či Prahu. Na opačnou stranu, blízkost Polska představuje pro firmu jistou nevýhodu, jelikož lidé z okolí mohou jezdit za hranice nakupovat polský stavební materiál, který je sice relativně levný, ale mnohdy velmi nekvalitní.

Firma je vlastníkem strojního a technického vybavení nezbytného pro stavební činnost, vozového parku, hardware, software a dalšího kancelářského vybavení. Služby potřebné pro bezproblémovou činnost a provoz firmy, jako servis a revize strojů, vozidel, hardwaru a softwaru, likvidace odpadů, recyklace materiálů aj., jsou zajišťovány externě.

### *Nehmotné zdroje*

Dobré jméno společnosti je dozajista účinnou formou propagace. Z tohoto hlediska má proto v části nehmotných zdrojů relativně velkou váhu dobré jméno firmy a její historie. Na trhu stavebních prací působí společnost KAVIS s.r.o. již přes 20 let a za tu dobu prošla dynamickým vývojem růstu, došlo postupně k navýšení ročních objemů prací a ke zvýšení počtu zaměstnanců až na současnou úroveň. Aby firma zajistila ustálenou kvalitu produkce, zvýšila svou důvěryhodnost a své šance na lepší uplatnění na trhu, došlo postupem času k zavedení integrovaného systému managementu, který splňuje požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. Je zajímavé zmínit, že první certifikát systému managementu kvality podnik získal již v roce 2000.

Další, v dnešní době téměř nedílnou a nutnou, formou propagace společnosti jsou její webové stránky. Na adrese <http://www.kavis.cz> společnost stručně uvádí seznam

nabízených služeb, lze zde najít základní informace o společnosti, kontaktní údaje, nabídky k práci či poptávkový formulář, přes který lze společnost kontaktovat přímo s konkrétní poptávkou. Součástí jsou i reference za jednotlivé roky od roku 2005, včetně rozsáhlé fotogalerie již zrealizovaných zakázek v oblasti rodinných, bytových a panelových domů, průmyslových staveb a prací týkajících se občanské vybavenosti (například rekonstrukce fasády kostela Panny Marie Královny v Ostravě-Mariánských horách či rekonstrukce Městských lázní Ostrava v Ostravě-centru).

### *Lidské zdroje*

Společnost je rozčleněna na pět středisek - ekonomické, administrativní, odbytové, přípravné a realizační. Každé středisko řídí vedoucí pracovník, který je za práci daného pracoviště plně odpovědný a přímo se zodpovídá řediteli společnosti. Obecná pracovní doba je stanovena od 6:30 do 15:00 (s přestávkou od 10:30 do 11:00). Počet zaměstnanců je během roku proměnlivý, mění se především v závislosti na sezóně stavebních prací a na počtu zakázek. Stálých zaměstnanců je 18. Firma při své činnosti využívá služeb subdodavatelů, mimo sezónu se celkový počet externích pracovníků pohybuje okolo 20, v sezóně toto číslo vzroste až na 80.

Při náboru nových kmenových zaměstnanců je využívána inzerce (internet, noviny), interní firemní databáze nabídek a v neposlední řadě i nabídka Úřadu práce. Rozhodnutí o potřebě přijetí nového zaměstnance, nábor i příprava pracovní smlouvy je v kompetenci ředitele společnosti. Každý nově přijatý pracovník musí projít vstupním školením, v rámci kterého je seznámen s BOZP, požární ochranou, integrovaným systémem managementu a ochranou životního prostředí, po němž následuje praktický zácvik na příslušném pracovišti.

Samozřejmostí je prohlubování kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. V podniku je vypracována směrnice pro řízení zdrojů stanovující přesné postupy pro zjišťování potřeb vzdělávání, jeho plánování, konečnou realizaci a kontrolu plnění. Plán výcviku zahrnující jak interní, tak externí školení pracovníků je stanovován pravidelně jednou ročně a to na základě požadavků ředitele společnosti, vedoucího odbytu a stavbyvedoucího. V případě, že během roku dojde ke změně bezpečnostních předpisů či

zavedení nové technologie je provedeno mimořádné školení. Současně je nejméně jednou ročně prováděno hodnocení odborné způsobilosti všech zaměstnanců.<sup>32</sup>

Firma se dlouhodobě snaží o spokojenost všech svých zaměstnanců, dbají na ochranu zdraví při práci a také na neustálé zlepšování, pro které je v rámci IMS taktéž zavedena směrnice. Přijímání nápravných a preventivních opatření dlouhodobě vede k růstu jednak spokojenosti samotných zákazníků, ale i zaměstnanců a majitelů, ke zlepšování vztahů s dodavateli, zlepšování pracovního prostředí, ke snižování ztrát z chyb a neshod, dodržování termínů, de facto vede k naplňování politiky společnosti.

Společnost KAVIS s.r.o. také spolupracuje s jednou střední školou. Podílí se na přípravě a realizaci zkoušek a v rámci navázané spolupráce je studentům školy umožněno vykonávat v podniku praxi.

### *Finanční zdroje*

Tyto aspekty budou podrobněji rozpracovány v rámci samostatné finanční analýzy, viz následující kapitola 4.2.1 Finanční analýza.

---

<sup>32</sup> Interní firemní materiál



#### 4.2.1 Finanční analýza

Údaje pro účely finanční analýzy jsou čerpány z účetních závěrek (rozvaha a výkaz zisku a ztrát) za roky 2010, 2009 a 2008, jež byly poskytnuty firmou KAVIS s.r.o.

Z výsledků analýzy dlouhodobých trendů (tabulka 4.6, 4.7 a 4.8), jejíž podstatou (Landa, 2008) je analýza vývoje specifických hodnot v čase pomocí absolutních hodnot a indexů, vyplývá, že v období 2007 – 2010 dochází k podstatnému snižování tržeb plynoucích z prodeje služeb a zboží, celkové výnosy za rok 2010 odpovídají pouze 21,04 procentům hodnoty tržeb za rok 2007.

**Tabulka 4.6 Analýza dlouhodobých vývojových trendů podniku**

Ukazatel (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010
Tržby z prodeje vlastních služeb a zboží	130 711	98 862	56 797	27 508
Přidaná hodnota	7 377	9 420	8 545	9 101
Provozní výsledek hospodaření	764	2 498	1 197	2 759
Výsledek hospodaření po zdanění	828	2 274	969	2 220
Vlastní kapitál	5 809	8 083	9 053	10 904
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	14,3%	28,1%	10,7%	20,4%

*Zdroj: Vlastní výpočty z dat účetních závěrek 2008, 2009, 2010.*

Za stejné období však dochází k postupnému nárůstu provozního zisku, který sice v roce 2009 meziročně klesl o 52 procent, ale za rok 2010 vykázal nejvyšší hodnotu za sledované období, což odpovídalo 361,13 procentům původního provozního zisku za rok 2007. Stejný vývoj, nejprve růst, poté pokles a opětový růst, nastal i u rentability vlastního kapitálu a ukazatele celkového zisku, kde nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2008 a který se v porovnání s rokem 2010 liší jen minimálně, výsledek hospodaření po zdanění za poslední sledovaný rok je o 54 tis. korun nižší než nejvyšší hodnota. Výše vlastního kapitálu postupně narůstá, od roku 2007 se meziročně jeho hodnota navyšovala v prvním roce o necelých 40 procent, v dalších o 12 a za poslední sledovaný rok o téměř 21 procent.

**Tabulka 4.7 Výpočet bazického indexu hlavních ukazatelů podniku**

Bazický index (t/2007)	2007	2008	2009	2010
Tržby z prodeje vlastních služeb a zboží	x	75,63%	43,45%	21,04%
Přidaná hodnota	x	127,69%	115,83%	123,37%
Provozní výsledek hospodaření	x	326,96%	156,68%	361,13%
Výsledek hospodaření po zdanění	x	274,64%	117,03%	268,12%
Vlastní kapitál	x	139,15%	155,84%	187,71%

*Zdroj: Vlastní výpočty z dat účetních závěrek 2008, 2009, 2010.*

Ukazatel rentability vlastního kapitálu, což je poměr mezi čistým celkovým ziskem a vlastním kapitálem, vykazuje relativně vysoké hodnoty, nejmenší cifra se objevila v roce 2009 (10,7 procent) a naopak nejvyšší v roce 2008 (28,1 procent).

**Tabulka 4.8 Výpočet řetězových indexů hlavních ukazatelů (meziroční změny)**

Meziroční změny	2007	2008	2009	2010
Tržby z prodeje vlastních služeb a zboží	x	-24,37%	-42,55%	-51,57%
Přidaná hodnota	x	27,69%	-9,29%	6,51%
Provozní výsledek hospodaření	x	226,96%	-52,08%	130,49%
Výsledek hospodaření po zdanění	x	174,64%	-57,39%	129,10%
Vlastní kapitál	x	39,15%	12,00%	20,45%

*Zdroj: Vlastní výpočty z dat účetních závěrek 2008, 2009, 2010.*

Nyní přistoupíme k výsledkům a interpretaci základních finančních poměrových ukazatelů – rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity.

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita kapitálu neboli výnosnost vyjadřuje de facto jak rychle a do jaké míry se vklad do podniku splatí. Při výpočtu se vždy počítá s výší zisku ve vazbě na kapitál.

**Tabulka 4.9 Ukazatele rentability**

Ukazatel	2008	2009	2010
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	28,1%	10,7%	20,4%
ROA (rentabilita aktiv)	7,4%	5,3%	9,1%
ROS (rentabilita tržeb)	2,3%	1,7%	8,1%
ROI (rentabilita vloženého kapitálu)	6,8%	3,4%	7,5%

*Zdroj: Vlastní výpočty z dat účetních závěrek 2008, 2009, 2010.*

Jak vyplývá z výsledků v tabulce 4.9 všechny hodnoty vypočítaných ukazatelů mají obdobný vývoj, nejnižší hodnoty podnik vykazuje v roce 2009, od tohoto roku pak mají všechny vzrůstající tendenci. Pro vlastníky či společníky je nejzajímavější vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu, který vyjadřuje jak efektivně je využíván vlastní kapitál, minimálně by tato hodnota měla být ve výši běžné úrokové míry z úvěru. U všech

ukazatelů rentability platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe. Míra rentability vlastního kapitálu u analyzované společnosti vykazuje velice příznivý vývoj.

Pokud se podíváme na ukazatele rentability tržeb u tří velkých stavebních podniků, které v České republice měly za rok 2010 největší tržby, společnost Eurovia CS a.s., Metrostav a.s. a Skanska a.s., jejichž jednotlivé roční obraty se pohybovaly nad hranicí 24 miliard korun, hodnoty vykazují u Eurovia CS a.s. výši 4,7 procent, u Metrostavu a.s. 2,4 procenta a u Skanska a.s. výši 4,2 procent.<sup>33</sup> V porovnání s nimi je hodnota 8,1 u analyzovaného podniku KAVIS s.r.o. velice dobrým výsledkem, de facto to znamená, že na jednu korunu tržeb připadá 0,08 haléřů čistého zisku.

Ukazatel rentability aktiv, který z pohledu aktiv vyjadřuje efektivitu využití celkových kapitálu a z pohledu pasiv měří výsledek hospodaření získaný z peněz vlastníků a věřitelů, ve výši 9,1 procent také vykazuje v porovnání s výsledky stejného ukazatele tří stavebních podniků lepší hodnoty. Míra rentability aktiv byla u Eurovia CS a.s. 5,3 procent, u Metrostavu a.s. dosahovala výše 2,6 procenta a u Skanska a.s. hodnota byla 4,7 procent.

### *Ukazatele zadluženosti a finanční stability*

Ukazatel celkové zadluženosti udává míru krytí majetku podniku cizími zdroji, jinými slovy charakterizuje finanční úroveň podniku. Zadluženost je do jisté míry žádoucí, avšak jakmile míra zadlužení dosáhne určité hodnoty, začíná to podnik zatěžovat vysokými finančními náklady spojenými s úvěrovým zatížením. Míra celkové zadluženosti by se proto měla pohybovat okolo 30 až 60 procent, pokud je hodnota vyšší znamená to vyšší riziko pro současné i budoucí věřitele, především pro banky.

**Tabulka 4.10 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatel	2008	2009	2010
Míra celkové zadluženosti	76,7%	72,6%	66,3%
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	30,3%	37,7%	50,8%

*Zdroj: Vlastní výpočty z dat účetních závěrek 2008, 2009, 2010.*

<sup>33</sup> TOP STAV 100 2010. *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>

Jak vidíme v tabulce 4.10, vývoj hodnot je příznivý, míra zadluženosti podniku se postupně snižuje, zadluženost ve výši 66,3 procent se sice ještě nachází nad celosvětovým průměrem, společnost si však tuto míru může dovolit, protože současně vykazuje vysokou rentabilitu vlastních aktiv a má příznivý vývoj ukazatele rentability celkového kapitálu.

Optimální stav zadluženosti (Landa, 2008) vlastního kapitálu nastává, když je hodnota vlastního kapitálu vyšší než hodnota celkových cizích zdrojů. V našem případě je hodnota pouze poloviční. Lze konstatovat, že firma preferuje financování aktiv z cizích zdrojů, avšak dá se očekávat, dle nastoupeného trendu, že tento cizí kapitál bude postupně nahrazován kapitálem vlastním.

### *Ukazatele likvidity*

V rámci těchto ukazatelů řešíme otázku, zda má podnik k určitému okamžiku dostatek prostředků k úhradě svých závazků. Každý podnik disponuje určitými platebními prostředky, ať už ve formě zásob zboží, krátkodobých pohledávek či přímo peněz v hotovosti, které může použít na splacení svých krátkodobých závazků vůči zaměstnancům, státu či jiným subjektům. Z výsledků plyne, že firma má těchto prostředků značný přebytek.

**Tabulka 4.11 Ukazatele likvidity**

Ukazatel	2008	2009	2010
Pohotová likvidita	-0,04	0,66	5,66
Rychlá likvidita	0,71	1,48	12,28
Běžná likvidita	0,72	1,48	12,29

*Zdroj: Vlastní výpočty z dat účetních závěrek 2008, 2009, 2010.*

U ukazatele pohotovosti likvidity se optimální výše, při které hodnotíme likviditu podniku jako dostatečnou, pohybuje v rozmezí od 0,2 do 0,8. V analyzovaném podniku připadá 5,66 korun likvidního majetku na jednu korunu krátkodobých závazků.

Běžné hodnoty rychlé likvidity jsou 1 až 1,5, podnik v roce 2008 této doporučené hodnoty nedosáhl, avšak od roku 2009 lze vidět ve vývoji podstatný nárůst až na hodnotu 12,28, která je více než nadprůměrná.

U běžné likvidity se optimální hodnota nachází v rozsahu od 1,6 do 2,5. Ukazatel běžné likvidity de facto udává, kolikrát je podnik schopen své závazky splatit v případě zpeněžení všech svých oběžných aktiv. U všech ukazatelů společnost vykazuje velký nárůst.

### *Ukazatele aktivity*

V této oblasti analyzujeme efektivnost hospodaření s vybranými aktivy podniku.

**Tabulka 4.12 Ukazatele aktivity**

Ukazatel	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,843559	1,717167	0,8503771
Průměrná doba inkasa pohledávek	73,5634	107,8413	238,41501

*Zdroj: Vlastní výpočty z dat účetních závěrek 2008, 2009, 2010.*

Ukazatel obratu aktiv uvádí, kolik prostředků je podnik schopen ročně vygenerovat ze svých zdrojů. Z výsledků za rok 2010 plyne, že na jednu korunu aktiv připadlo 0,85 haléřů. V vývoje hodnot je patrný negativní trend.

Velice důležitým ukazatelem je průměrná doba inkasa pohledávek, která nám říká, za kolik dní v průměru firmě zákazníci zaplatí. Výsledná hodnota 238 dní je velice vysoká, v praxi se již hodnota nad 70 dnů považuje za nepříliš uspokojivou. Z výsledků je patrné, že trvá více než polovinu roku než společnost získá své pohledávky, to je však vzhledem ke specifitě odvětví, ve kterém společnost působí, typické.

### 4.3 SWOT analýza

Poznatky zjištěné z externí a interní analýzy byly zahrnuty do SWOT matice, která odhaluje silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí organizace ve vztahu k příležitostem a hrozbám v okolí podniku.

Jednotlivé body vztahující se k uvedeným faktorům jsou řazeny hierarchicky podle jejich důležitosti:

Obrázek 4.13 SWOT matice

Silné stránky - S	Slabé stránky - W
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dobrá pověst + historie</li><li>• Široká škála služeb</li><li>• Stálí zákazníci</li><li>• Dobré finanční hospodaření (adekvátní finanční zdroje)</li><li>• Certifikáty kvality</li><li>• Kvalifikovaný a loajální personál</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Webové stránky, SEO</li><li>• Neexistence vize a poslání podniku</li><li>• Nedostatečný marketing</li></ul>
Příležitosti - O	Ohrožení - T
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trend snižování energetické náročnosti budov</li><li>• Stárnutí budov (nutnost rekonstrukcí a revitalizací)</li><li>• Poptávka po pasivních domech a nízkoenergetických domech</li><li>• Novela zákona o veřejných zakázkách</li><li>• Dotace z EU – OPPI (Operační program Podnikání a Inovace)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ukončení dotačního programu Zelená úsporám</li><li>• Legislativní změny (zvyšování DPH)</li><li>• Zvyšování cen vstupních materiálů</li><li>• Velký počet konkurenčních firem</li><li>• Ekonomická situace (snížení spotřeby populace)</li></ul>

Zdroj: Vlastní tvorba

## 5 Prognóza vývoje podnikatelského prostředí

České stavebnictví se v uplynulých deseti letech nacházelo v období silného rozvoje – meziroční růst se pohyboval v téměř dvoumístných cifrách.<sup>34</sup> Jelikož je Česká republika součástí globálního trhu a je tak úzce svázána s jeho vnějšími vlivy, nemohla se, i přes fakt, že si česká ekonomika v posledních letech vedla relativně dobře a vykazovala dobré výsledky, vyhnout projevům celosvětové ekonomické krize.

### 5.1 Prognóza vývoje podnikatelského prostředí v širším pojetí

Nejnovější předběžný výhled Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, takzvanou OECD, bohužel i nadále nepočítá s příliš pozitivním vývojem. Přesto, že se ekonomická situace vyspělých zemí mírně zlepší, země eurozóny budou díky probíhající dluhové krizi růst jen velmi mírně a největší tři se nejspíše propadnou do recese. Předpokládá se, že vedle Německa, Francie a Itálie se v recesi ocitne i britská ekonomika.<sup>35</sup>

Skutečnost, že se německé hospodářství, které je největší ekonomikou Evropy, dostane do recese, bude mít na ČR výrazný vliv, jelikož na německé ekonomice je závislá řada českých firem, a pokles se tak postupně negativně projeví i v ekonomice české.

Současně s tímto nesmíme zapomínat na veřejný dluh České republiky, který již má také sám o sobě na ekonomiku neblahý vliv. Za určitých podmínek může být sice deficit krátkodobě pro ekonomiku stimulující, v určitých situacích, kdy jsou veřejné výdaje velice dobře voleny, může dokonce díky němu dojít k nastartování hospodářského růstu. To by však struktura veřejných financí nesměla být taková, jakou nyní v České republice máme, protože takovéto zadlužování vede jen k akumulaci dluhu a dluh ekonomice dlouhodobě neprospívá, protože vede ke zpomalení jejího růstu.

---

<sup>34</sup> LINHART, Miroslav. Quo vadis, české stavebnictví? *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>

<sup>35</sup> ČT 24 [online]. [2012-03-17]. Dostupné z <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/170149-oecd-eurozona-opet-upadne-do-recese/>>

**Tabulka 5.1 Struktura a vývoj státního dluhu**

ROK	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>STÁTNÍ DLUH (v mld. Kč)</b>	691,2	802,5	892,3	999,8	1 178,20	1 344,10	1 499,40
<b>Domácí dluh</b>	581,8	680,9	769,3	814,3	926,7	1 036,30	1 182,20
<b>Zahraniční dluh</b>	109,4	121,6	123	185,5	251,5	307,8	317,2

Zdroj: Zpracováno podle [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str\\_vyvoj\\_sd.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str_vyvoj_sd.html)

Dle nejaktuálnějších informací Ministerstva financí státní dluh České republiky za rok 2011 narostl o 155,3 miliard korun. Jen od začátku roku 2012 do konce března se navýšil o dalších 113,6 miliard a celkově tak dosáhl výše 1,613 bilionu korun, což v poměru k hrubému domácímu produktu odpovídá 42,1 procentům.<sup>36</sup>

Jak již bylo zmíněno, velký veřejný dluh zpomaluje ekonomiku. Se zvyšujícím se dluhem nejen narůstají náklady na jeho obsluhu (jen v loňském roce čisté náklady na obsluhu státního dluhu ČR činily téměř 45 miliard korun), ale v neposlední řadě se také pro zemi stává čím dál tím obtížnější půjčit si na trhu další peníze, jelikož potenciální věřitelé budou požadovat větší výnosy státních dluhopisů. Velmi proto záleží na ratingu, kterým je daná země ohodnocena předními ratingovými agenturami (Standard & Poor's, Moody's a Fitch Ratings), a který vypovídá „o stupni rizikovosti podnikání pro zahraniční firmy v hodnocené destinaci a o vyčíslení pravděpodobnosti, že hodnocená země dostojí svým závazkům.“<sup>37</sup> Prakticky jde o zhodnocení bonity země. Čím lepší rating, tím „levněji“ si daná země půjčí a naopak. Rating České republiky je v současnosti A1 (podle Moody's a Fitch Ratings) a AA- (dle Standard & Poor's), což je 4.(AA-) a 5.(A1) nejlepší stupeň z celkem 20 možných ratingových stupňů.<sup>38</sup>

Bohužel nesmíme zapomenout ani na další a v případě České republiky velice závažný problém – korupci, úplatkářství a klientelismus. Objevuje se korupce mezi mocenskou elitou a navíc vychází najevo, že i některé části justice a policie jsou napojeny na organizovaný zločin.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Ministerstvo financí ČR [online]. [2012-03-17]. Dostupné z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vrsd\\_dluhova\\_statistika\\_9931.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vrsd_dluhova_statistika_9931.html)

<sup>37</sup> Aktuální rating [online]. [2012-03-17]. Dostupné z <http://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>

<sup>38</sup> Aktuální rating [online]. [2012-03-17]. Dostupné z <http://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>

<sup>39</sup> Výroční zpráva BIS za rok 2010 [online]. [2012-03-17]. Dostupné z <http://www.bis.cz/n/2011-09-07-vyrocní-zpráva-2010.html>



V celosvětovém žebříčku Transparency International CPI – Indexu vnímání korupce 2011, který hodnotí míru korupce ve veřejném sektoru ve 183 zemích světa, se Česká republika umístila, společně s Namibií a Saudskou Arábií, na 57. - 59. místě. Tento trend je i nadále negativní, v rámci Evropy a vyspělých zemí se tak řadíme mezi nejvíce zkorumpované země.<sup>40</sup>

Ve výsledcích studie konkurenceschopnosti za rok 2010 - 2011, kterou pravidelně provádí Světové ekonomické fórum, Česká republika obsadila 36. místo ze 139 zkoumaných zemí, což je relativně dobré umístění, avšak v porovnání s 31. příčkou za rok 2009 - 2010 v žebříčku klesá. Co už ale není tak dobrým výsledkem je fakt, že co se týče důvěry veřejnosti v politiky obsadila Česká republika 121. místo, pokud jde o „klientelismus“ při rozhodování státních úředníků 107. místo, v transparentnosti tvorby vládní politiky 102. místo a v plýtvání vládních výdajů 95. místo na světě.<sup>41</sup>

Vzhledem k dosavadnímu vývoji základních makroekonomických ukazatelů můžeme tedy výhledově očekávat, že hrubý domácí produkt České republiky bude nejspíše stagnovat či stoupat jen velmi mírně, míra inflace se bude zvyšovat, což negativně ovlivní kupní sílu populace, současně se bude mírně navyšovat i celková míra nezaměstnanosti a v důsledku vládních regulací a úsporných opatření bude spotřeba domácností a podniků i nadále klesat.

## 5.2 Prognóza vývoje podnikatelského prostředí v užším pojetí

Některé prognózy předpokládají, že rok 2012 bude pro české stavebnictví ještě horší než předchozí roky, zejména proto, že se až nyní naplno projeví pokles a to díky dokončení výstavby solárních elektráren, jejichž budování celkový výkon stavebnictví za roky 2010 a 2011 nadhodnocovalo.<sup>42</sup>

V inženýrském a dopravním stavitelství se neobjevují a v nejbližší době neobjeví žádné pozitivní posuny, naopak, stát jako největší investor tohoto segmentu, ještě více

---

<sup>40</sup>Transparency International ČR [online]. [2012-03-17]. Dostupné z <http://www.transparency.cz/celosvetovem-zebricku-cpi-index-vnimani-korupce-2011-ceska-r/>

<sup>41</sup> The Global Competitiveness Report 2010-2011[online]. [2012-04-03]. Dostupné z [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

<sup>42</sup> LINHART, Miroslav. Quo vadis, české stavebnictví? *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>

příškrťí své výdaje a to bude znamenat značné snížení jak počtu zakázek, tak i celkového objemu proinvestovaných prostředků.

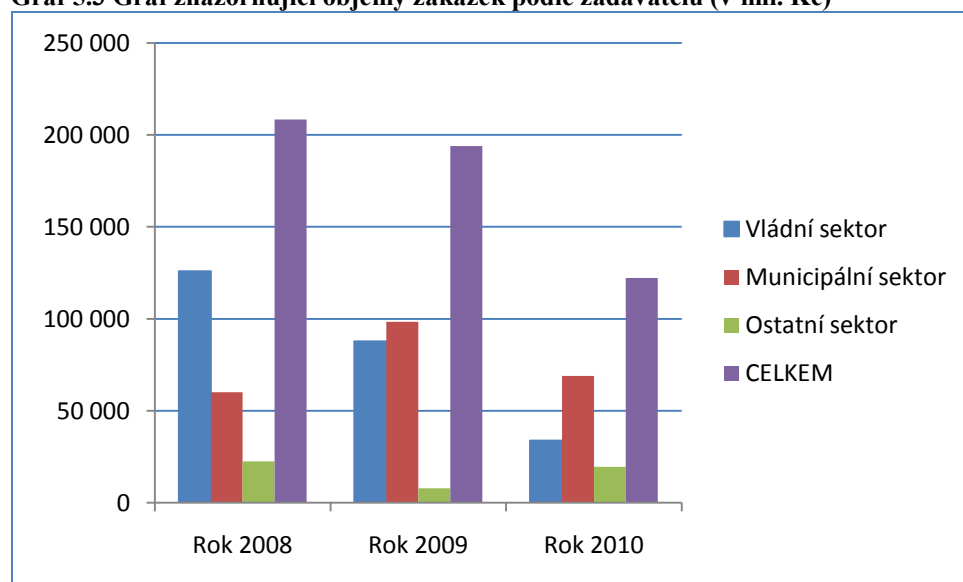
**Tabulka 5.2 Meziroční srovnání zakázek podle zadavatelů**

Sektor zadavatele	Rok 2008		Rok 2009		Rok 2010	
	Počet	Mil. Kč	Počet	Mil. Kč	Počet	Mil. Kč
<b>Vládní sektor</b>	1056	125 886	1021	87 809	714	33 692
<b>Municipální sektor</b>	2365	60 049	3130	98 406	2955	69 025
<b>Soukromý sektor</b>	207	22 373	241	7 796	244	19 456
<b>CELKEM</b>	3628	208 308	4392	194 011	3913	122 173

Zdroj: Zpracováno podle LINHART, Miroslav. *Quo vadis, české stavebnictví? Časopis Stavebnictví. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>*

Zásadní omezení veřejných investic má za následek to, že velké stavební společnosti s tržbami v řádech několika miliard, které se předtím na tento segment trhu specializovaly, jsou nuceny soutěžit o zakázky v řádu jednotek milionů, jež byly předtím dominantou malých a středních stavebních firem. Došlo tak k určitému narušení rovnováhy na trhu. Kromě toho na stavebním trhu existuje příliš mnoho kapacit, nabídka je vyšší než poptávka.

**Graf 5.3 Graf znázorňující objemy zakázek podle zadavatelů (v mil. Kč)**



Zdroj: Zpracováno podle LINHART, Miroslav. *Quo vadis, české stavebnictví? Časopis Stavebnictví. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>*

Současně, v pozemním stavitelství, bude vývoj nové výstavby a rekonstrukcí pokračovat ve stagnaci. Celkově se tedy výkon stavebnictví bude i nadále propadat, předpokládá se, že meziroční pokles v inženýrském segmentu bude větší.

Predikovaný vývoj faktorů, které ovlivňují vývoj na českém stavebním trhu, se bohužel nejeví v dohledné době jako příliš pozitivní.

Mezi faktory, které mají na poptávku po stavebních pracích významný vliv, patří stárnutí obyvatelstva, rozšiřující se trend samostatného bydlení a s tím spojený narůst počtu domácností. Nesmíme zapomenout ani na stárnutí budov a pokračující urbanizaci, která vyvolává potřebu po nových stavbách a rekonstrukcích. Jako jeden z nejvýznamnějších faktorů pro budoucí vývoj je však zpřísnování energetických norem a s tím souvisejících nároků na energetické úspory budov.

Právě projekty nízkoenergetických až pasivních domů mají v současnosti v nové výstavbě vzrůstající tendenci, a to jak v bytové, tak nebytové výstavbě. Zatím se jich sice neobjevuje značně velké množství, avšak jak říká generální ředitel divize WEBER, která je největším dodavatelem výrobků pro zateplovací systémy v ČR, Ladislav Krumpolec: *„snižování energetické náročnosti budov je trend, který se bude stále více prosazovat, a to nejen díky Evropské směrnici o energetické náročnosti budov, ale především kvůli zvyšujícím se cenám energií.“*<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> DOLEŽAL, Daniel. Můj pesimismus z konce loňského roku se nenaplnil. *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>

## 6 Návrh strategických alternativ

V této části práce se na základě výsledků provedených analýz a prognózy podnikatelského prostředí pokusím formulovat návrh strategie, jež by společnost KAVIS s.r.o. mohla využít pro svůj budoucí vývoj.

Obecně lze, dle výsledků finanční a SWOT analýzy, říci, že si společnost vede dobře. Převažují silné stránky nad slabými, firma má na trhu dobré jméno, nabízí širokou škálu kvalitních služeb, má dlouholeté zákazníky, kteří se k ní vrací, kvalitní zaměstnance a v neposlední řadě adekvátní množství finančních zdrojů. Zmíněné silné stránky jsou relevantními konkurenčními výhodami podniku. Tyto konkrétní faktory by měly být v nejvyšší možné míře využity pro zajištění budoucího rozvoje a růstu společnosti KAVIS s.r.o.

Vycházejíc z rozdělení strategických alternativ podle Vykypěla (2006) tedy navrhuji pro společnost KAVIS, spol. s r.o. dvě varianty strategií, konkrétně strategii stability a strategii expanze.

### 6.1 Strategie stability

Vzhledem k nepříznivé prognóze vývoje české ekonomiky a stavu stavebního odvětví je tato strategie minimalizující riziko jednou z vhodnou variant. V rámci strategie stability by veškerá pozornost byla věnována na celkové zefektivnění činnosti podniku a minimalizaci či úplné odstranění slabých stránek.

#### Strategický cíl č. 1 Do konce roku 2012 definovat firemní vizi a poslání

Je zapotřebí vymezit jaký smysl, mimo základní smysl všech komerčních subjektů a tím je dosažení zisku, daná organizace má a jaký je směr jejího vývoje resp. čeho by chtěl jednou ideálně dosáhnout. Jednak mohou být tyto formulace prostředkem motivace zaměstnanců a jednak mohou k zákazníkům a potenciálním zákazníkům vyslat jasnou zprávu o tom, co společnost vystihuje.

Strategický cíl č. 2 Do konce roku 2013 navýšit počet zakázek v Moravskoslezském kraji o 10%

V tomto bodě podnik usiluje o navýšení tržního podílu a získání nových zákazníků na území Moravskoslezského kraje. Vzhledem k nedostatečnému marketingu je potřeba zapracovat na zvýšení informovanosti zákazníka o nabízených službách společnosti pomocí propagace.

Strategický cíl č. 3 Zvýšit spokojenost zákazníků

Tento bod je velice důležitý zejména proto, že stavební firmy jsou na svých zákaznících závislé. Spokojenost zákazníka musí být proto vždy v centru pozornosti. S tímto souvisí i schopnost podniku pružně reagovat na požadavky zákazníka, dodržování stanovených termínů a cen. Další rozvoj firmy totiž závisí především na spokojeném zákazníkovi, který bude mít jistotu trvale vysoké kvality poskytovaných služeb a dodávek.

Strategický cíl č. 4 Průběžně sledovat veřejné zakázky

Ministerstvo pro místní rozvoj připravilo novelu zákona o veřejných zakázkách<sup>44</sup>, která výrazným způsobem posílí transparentnost při nakládání s veřejnými prostředky a omezuje možnosti korupčního jednání při zadávání veřejných zakázek. Tato novela se stala účinnou dne 1.4.2012. Mezi významné změny, které novela přinesla, patří snížení limitů pro veřejné zakázky, které budou zadávány v režimu zákona o veřejných zakázkách, zvýšení nároků na přípravu veřejné zakázky, zrušení losování a povinnost zadavatele uveřejňovat smlouvy, skutečně uhrazenou cenu za veřejnou zakázku a seznam subdodavatelů. U veřejných zakázek se tak otevírá prostor pro větší konkurenci, což je pro společnost KAVIS s.r.o. přínosné.

## 6.2 Strategie expanze

Další možnou variantou je expanze. Rozšiřování stávajících podnikatelských činností sebou přináší určité riziko, avšak stavebnictví je vysoce konkurenčním prostředím, a i v dobách, kdy je odvětví v celkovém útlumu, musí společnosti inovovat a

---

<sup>44</sup>Ministerstvo pro místní rozvoj – Veřejné zakázky (Transparentní novela zákona) [online]. [2012-04-11]. Dostupné z <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=391bd665-f91c-4e4f-b9cc-be2f0d8819cd>>

přicházet s novými nápady. Tato strategie staví na silných stránkách podniku a snaží se o využití příležitostí objevujících se v jeho okolí.

Strategie expanze spočívá v rozšíření podnikatelských aktivit o služby soustředující se na komplexní snižování energetické náročnosti budov a specializaci na pasivní a nízkoenergetické domy. Vzhledem ke zvyšujícím se cenám energií a požadavkům na snižování provozních nákladů budov jsou uvedené aktivity dle mého názoru perspektivní.

#### Strategický cíl č. 1 Do konce roku 2013 rozšířit nabízené služby o energetický audit a zhodnocení energetické náročnosti budov

Společnost již nyní v sektoru úspor energie nabízí zateplování, izolace a výměny oken.

Audit by zahrnoval zhodnocení stávajícího stavu budovy, návrh a výpočet nákladů na konkrétní úsporná opatření (zateplení, výměna oken atd.), v rámci možností i návrh obnovitelných zdrojů energie a v neposlední řadě finální výpočet návratnosti investice. Dle zákona o hospodaření energií<sup>45</sup> se povinnost podrobit budovu energetickému auditu vztahuje na:

- každou fyzickou a právnickou osobu, která žádá o státní dotaci v rámci příslušného Programu,
- organizační složky státu, organizační složky krajů a obcí a příspěvkové organizace s celkovou roční spotřebou energie vyšší než 1500 GJ,
- fyzické nebo právnické osoby, s výjimkou příspěvkových organizací, s celkovou roční spotřebou energie vyšší než 35 000 GJ.

Se zmiňovaným tématem úzce souvisí také Průkaz energetické náročnosti budov.<sup>46</sup> Tento průkaz hodnotí veškeré energie potřebné pro provoz budovy, tedy energie na vytápění, přípravu teplé vody, chlazení, úpravu vzduchu větráním a klimatizací a na osvětlení. Posuzovanou budovu zařadí do jedné ze sedmi tříd (A až G) od "mimořádně úsporné" (A) až po "mimořádně ne hospodárnou" (G). Požadavky na energetickou

<sup>45</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu – Zákon č. 406/2000 Sb. o hospodaření energií [online]. [2012-04-11]. Dostupné z <<http://www.mpo.cz/dokument20167.html>>

<sup>46</sup> Informační portál Ministerstva průmyslu a obchodu [online]. [2012-04-11]. Dostupné z <<http://www.mpo.cz/dokument20167.html><http://www.mpo-efekt.cz/cz/energeticke-expertizy/prukaz-energeticke-narocnosti-budov>>

náročnost splňují budovy zařazené do tříd A až C. Průkaz energetické náročnosti budovy nesmí být starší deseti let a od 1.1.2009 je povinnou součástí dokumentace při výstavbě veškerých nových budov a při rekonstrukcích větších budov.

#### Strategický cíl č. 2 Do konce roku 2014 postavit vzorový pasivní rodinný dům

Splněním tohoto bodu by společnost rozšířila svoji širokou škálu nabízených služeb o pasivní a nízkoenergetické rodinné domy. Tyto projekty jsou dozajista velice perspektivní, společnost by mohla výhledově postavit vzorový pasivní rodinný dům, který by byl potenciálním zájemcům o tento typ bydlení k dispozici k prohlídce.

Zmíněný trend pasivních budov zasahuje jak do bytové, tak nebytové sféry. Názorným příkladem je administrativní budova, kterou se rozhodla postavit ostravská stavební firma Intoza a.s. jako své nové sídlo. Svou koncepcí a provedením patří k unikátům, jedná se totiž o první energeticky pasivní administrativní budovu v České republice. Objekt je vzorovou pasivní stavbou. Firma má vzorových staveb v pasivním provedení více, jeden pasivní rodinný dům se nachází v Dětmovicích a další v Plesné.<sup>47</sup>

#### Strategický cíl č. 3 Do konce roku 2014 získat dotaci ze strukturálních fondů EU na podporu podnikání

EU se snaží podporovat malé a střední podniky pomocí operačních programů.<sup>48</sup> V současnosti jsou v průběhu programy na roky 2007 – 2013, v jejich rámci existuje sedm operačních programů. Pro analyzovanou firmu by mohly být především zajímavé operační programy Podnikání a inovace, Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Výzkum a vývoj pro inovace, Lidské zdroje a zaměstnanost.

---

<sup>47</sup> Intoza – představení projektu [online]. [2012-04-11]. Dostupné z <<http://www.intoza.cz/skolici-stredisko/vystavba-skoliciho-strediska.html>>

<sup>48</sup> Fondy Evropské unie online]. [2012-02-11]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>>

## 7 Doporučení pro implementaci

S ohledem na výsledky externí a interní analýzy a prognózy podnikatelského prostředí byly pro podnik zformulovány dvě konkrétní strategické alternativy. Na základě posouzení výchozího stavu podniku bych společnosti KAVIS, spol. s r.o. doporučila kombinovanou strategii zahrnující jak prvky strategie stability, tak expanze. K rozhodnutí o tomto výběru mne vede především nestálost podnikatelského prostředí a vysoká konkurence v odvětví stavebnictví.

Závěrečná fáze strategického řízení je implementace neboli zavádění vybrané strategie do praxe. Záleží především na přístupu managementu podniku, v případě společnosti KAVIS s.r.o. klíčovou roli v této etapě hraje ředitel podniku. Jak vyplývá z interní analýzy zdrojů, jednotlivé pravomoci a kompetence jsou v rámci podniku jasně rozděleny, což ve spojitosti s loajálními a motivovanými zaměstnanci de facto ve firmě vytváří vhodné podmínky pro úspěšnou realizaci dané strategie.

**Strategický cíl č. 1** Do konce roku 2012 definovat firemní vizi a poslání

*Implementace cíle č. 1*

Všichni zaměstnanci jsou s politikou a cíli společnosti seznámeni, konkrétní vizi a poslání však podnik definované přímo nemá. Nyní se je proto na následujících řádcích pokusím formulovat.

### **Poslání společnosti KAVIS, spol. s r.o.**

„Naším posláním je poskytovat vysoce kvalitní služby v oblasti stavebnictví s důrazem na dodržování všech norem ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V centru pozornosti je vždy náš zákazník, splnění jeho požadavků a zajištění jeho maximální spokojenosti.“

### **Vize společnosti KAVIS, spol. s r.o.**

„Usilujeme o to, stát se kvalitním a vyhledávaným partnerem pro naše zákazníky a obchodní partnery.“



Strategický cíl č. 2 Do konce roku 2013 navýšit počet zakázek v Moravskoslezském kraji o 10%

#### *Implementace cíle č. 2*

V této etapě by se měl podnik soustředit na zvýšení všeobecného povědomí o společnosti KAVIS s.r.o. účinnější propagací, která by zahrnovala optimalizaci internetových stránek a inzerci (Ostrava-město) v bezplatných měsícnících či odborných časopisech zabývajících se stavebnictvím. Náklady vynaložené na posílení webových stránek jako zdroje realizace zakázek a inzerci by se firmě vrátily ve formě vyšších tržeb plynoucích z nových zakázek.

Hlavní formou propagace společnosti KAVIS s.r.o. jsou v současnosti její webové stránky. Ty nepatří v porovnání s nejbližší konkurencí k nejhorším, stránky jsou jednoduché a přehledné a v souladu s vytvořeným logotypem společnosti (viz Příloha č. 2 Logotyp společnosti KAVIS, spol. s r.o.).

Po vizuální stránce by však, dle mého názoru, mohly být koncipovány lépe. Jednotlivé fotografie referencí, zařazené do příslušných kategorií viz obrázky 7.1, by například mohly být na úvodní stránce. Je totiž dokázáno<sup>49</sup>, že lidé ve většině případů text na webových stránkách nečtou, text na stránce pouze skenují, jejich oči se pohybují po stránce a hledají klíčová slova, kolem kterých maximálně přečtou pár nejbližších slov. Fotografie tak mnohem více zaujmou a především okamžitě návštěvníkovi stránek prezentují jaké služby společnost konkrétně nabízí, aniž by musel procházet text nabídky služeb.

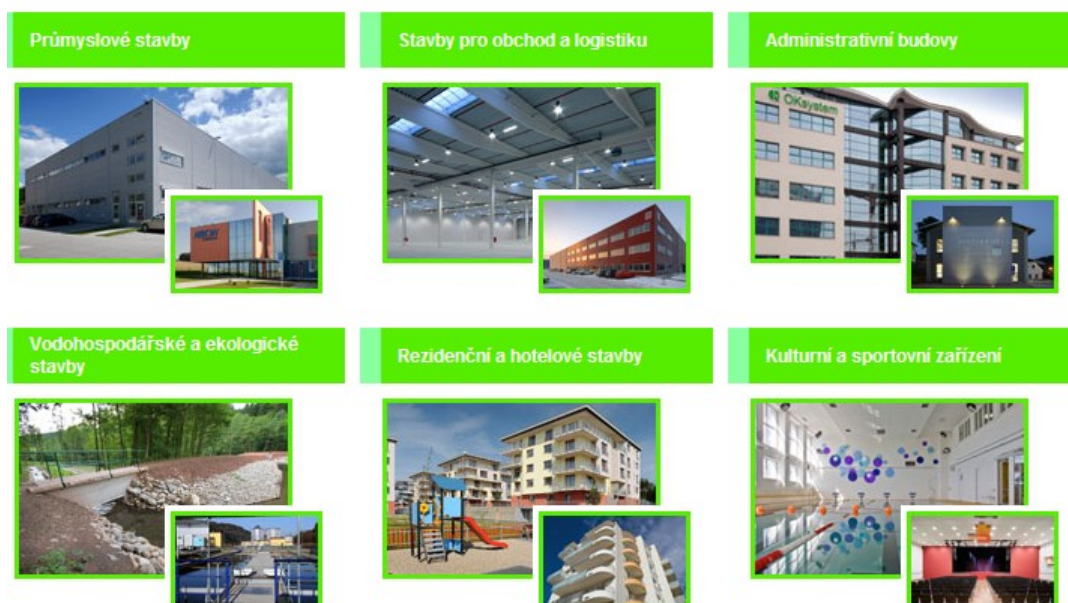
S tímto souvisí i optimalizace webových stránek pro vyhledávače neboli SEO. Dle analýzy zdrojového kódu www stránky<sup>50</sup>, která na základě prověření informací v hlavičce, chyb v HTML kódu, sémantiky obsahu a přístupnosti odhalí většinu závažných chyb, dosáhly stránky [www.kavis.cz](http://www.kavis.cz) výborného hodnocení 98 procent. Výsledky analýzy síly webových stránek již dopadly hůře, web získal skóre 42 procent. Tato analýza podává komplexní přehled o stavu, síle a potenciálu stránek. Z výsledných hodnot vyplývá, že by u stránek mohl být rozšířen počet klíčových slov a navýšen počet pozic ve vyhledávačích Google a Seznam.

---

<sup>49</sup> Psaní pro web: fakta[online]. [2012-03-17]. Dostupné z <<http://www.kurzor.net/zurnal/1-kurzor-startuje>>

<sup>50</sup> Analýza zdrojového kódu stránky [online]. [2012-03-17]. Dostupné z <<http://seo-servis.cz/source-zdrojovy-kod/>>

**Obrázek 7.1** Prezentace referencí společnosti BAK a.s.



Zdroj: Reference stavební společnosti BAK a.s. [online]. [2012-03-17]. Dostupné z <http://www.bak.cz/reference.htm>

Kvalitně zpracovaná, jak po obsahové tak i grafické stránce, webová prezentace firmy může v dnešní době moderních informačních technologií znamenat výraznou konkurenční výhodu.

Další navrhovanou formou propagace společnosti je inzerce v regionálním tisku. Bylo by vhodné umístit inzerát do časopisů, které jsou veřejnosti dodávány do schránek bezplatně, například časopis ZIKADO či Program. Dle průzkumu ZIKADA<sup>51</sup> na otázku „Co je motivem čtenáře?“ 60,4 procent ze 736 dotázaných odpovědělo, že inzeráty z oboru stavebnictví a na otázku, zda byli při nákupu inzercí v ZIKADU ovlivněni, odpovědělo „ano“ 53,5 procent dotázaných. Na základě výsledků průzkumu lze říci, že by tato forma propagace mohla být velice účinná a mohla by tak mít pozitivní dopad na počet nově získaných zakázek podniku.

<sup>51</sup> Výsledky průzkumu čtenosti časopisu Zikado [online]. [2012-03-10]. Dostupné z <http://www.zikado.cz/pruzkum.php>

### Strategický cíl č. 3 Zvýšit spokojenost zákazníků

#### *Implementace cíle č. 3*

Tohoto cíle by bylo možno dosáhnout prostřednictvím zkvalitnění nabídky služeb. Kromě snahy o maximální splnění požadavků zákazníka, by se měl podnik snažit o dodržení veškerých stanovených termínů a cen.

Pro zvýšení spokojenosti by společnost například mohla při zakázkách výstavby nové nemovitosti či nákladnějších rekonstrukcích začít poskytovat doprovodnou službu ve formě návrhu způsobu financování. Tato služba by spočívala v navázání spolupráce s nezávislým poradcem, který se na současném trhu hypotečních úvěrů dobře orientuje. Ten by tak mohl klientům navrhnout nejlepší možnou variantu financování jejich investice. V případě zájmu klienta by tak společnost mohla přes poradce zajistit hypoteční úvěr. Jelikož by hypoteční makléř za uzavření úvěrových smluv dostával provize od samotných bankovních ústavů, tato doplňková služba by pro podnik neznamenal žádný dodatečný finanční náklad. Je však potřeba zdůraznit, aby byl zmíněný makléř opravdu nezávislý a nenabízel jen ty produkty, ze kterých pro něj plyne největší odměna a které by tak pro koncové klienty nemusely být nejvíce výhodné.

### Strategický cíl č. 4 Průběžně sledovat veřejné zakázky

#### *Implementace cíle č. 4*

V rámci novely zákona o veřejných zakázkách byl dosavadní Informační Systém o veřejných zakázkách (IS VZ US) přejmenován na Věstník veřejných zakázek. Podniku bych tedy doporučila pravidelně sledovat nová vyhlášení na stránkách [www.vestnikverejnychzakazek.cz](http://www.vestnikverejnychzakazek.cz). Současně bych doporučila sledovat i Portál o veřejných zakázkách a koncesích <http://www.portal-vz.cz/>.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj – Novela zákona o veřejných zakázkách [online]. [2012-03-11]. Dostupné z <<http://www.mmr.cz/Verejne-zakazky-a-PPP/Novela-zakona-o-verejnych-zakazkach>>

## Strategický cíl č. 5 Do konce roku 2013 rozšířit nabízené služby o energetický audit a zhodnocení energetické náročnosti budov

### *Implementace cíle č. 5*

Energetický audit či zhodnocení energetické náročnosti budovy mohou provádět a zpracovávat pouze energetičtí auditoři nebo osoby autorizované podle zvláštního právního předpisu, jež mají osvědčení Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky a jsou zapsané v Seznamu energetických expertů. Z údajů v tomto seznamu vyplývá, že v Moravskoslezském kraji v současnosti působí celkem 60 expertů, konkrétně na energetický audit se zaměřuje 22 osob a na hodnocení energetické náročnosti budov celkem 55 osob.<sup>53</sup>

Príslušné osvědčení je pro každý obor hodnocení v oblasti energetické účinnosti vydáváno zvlášť, avšak jednotlivá osvědčení lze kombinovat.

Získání osvědčení je podmíněno (Zákon č. 406/2006 Sb.):

- bezúhonností,
- způsobilostí k právním úkonům,
- prokázáním odborné způsobilosti (ukončené vysokoškolské vzdělání magisterského nebo doktorského studijního programu technického směru a 3 roky praxe v oboru nebo ukončené středoškolské vzdělání nebo vzdělání bakalářského studijního programu technického směru a 5 let praxe v oboru),
- složením odborné zkoušky (prověření odborných znalostí a znalostí souvisejících právních a technických předpisů).

Za účelem získání osvědčení by ředitel společnosti vybral z kmenových zaměstnanců vhodného adepta splňujícího odbornou způsobilost a nechal jej vyškolit a připravit na odbornou zkoušku, jejíž úspěšné splnění je základní podmínkou pro získání osvědčení energetického auditora.

---

<sup>53</sup> MPO - Seznam energetických expertů [online]. [2012-04-11]. Dostupné z <<http://www.mpo-enex.cz/experti/ExpertList.aspx>>

Strategický cíl č. 6 Do konce roku 2014 získat dotaci ze strukturálních fondů EU na podporu podnikání

*Implementace cíle č. 6*

Operační programy Evropské unie si zaslouží velkou pozornost. Zejména výzvy programu Podnikání a inovace či Lidské zdroje a zaměstnanost by mohly být pro analyzovaný podnik zajímavé a měl by je tak pravidelně sledovat.

Podnik by si mohl najmout osobu, jež by pro něj vypracovala projekt na vybranou výzvu, a pokud by byl projekt schválen, společnost by tak mohla získat dotace ze strukturálního fondu EU v závislosti na tom, které konkrétní prioritní osy by se schválený projekt týkal. Dotace by tak například mohl získat na rozvoj podnikání či na vzdělávání zaměstnanců a prohlubování jejich kvalifikace.

#### Průběžné cíle

V tak vysoce konkurenčním odvětví jako je stavebnictví je samozřejmě nutné neustále sledovat vývoj nových trendů v používaných materiálech a technologiích. Je potřeba, aby byl podnik flexibilní a rychle adaptabilní změnám. Neméně důležitým je i pravidelné sledování aktivit nejbližších konkurentů.

Jako shrnutí na závěr bych chtěla podotknout, že největší důraz by v současnosti měla společnost klást na vlastní propagaci a reklamu. Ta by mohla vést k získání nových zákazníků, zvýšení celkového objemu zakázek a tím pádem k navýšení tržeb a ke zvýšení podílu na trhu. Výchozí stav firmy KAVIS s.r.o. je velmi dobrý a účinná propagace by tento stav mohla ještě více vylepšit.

## 8 Závěr

Hlavním tématem této diplomové práce byla strategická analýza stavební firmy KAVIS, spol. s r.o. a prognóza vývoje podnikatelského prostředí, na jejímž základě byly navrženy strategické alternativy pro budoucí rozvoj firmy.

Práce je členěna do několika kapitol, v úvodu byl nastíněn záměr, který si práce kladla za cíl, druhá kapitola se zabývala teorií procesu strategického řízení – od strategické analýzy, přes formulaci a volbu strategické varianty až po její implementaci. V další části byla stručně představena firma, která byla v rámci diplomové práce analyzována. Čtvrtá kapitola se věnovala aplikaci strategické analýzy, kde pro zmapování vnějšího prostředí byla použita PESTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil, jenž nastínil současnou situaci v mikrookolí. V rámci analýzy vnitřního prostředí byl popsán základní proces fungování podniku a zpracována finanční analýza. Zjištěné poznatky z externí a interní analýzy byly poté zahrnuty do SWOT analýzy, která odhaluje silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí organizace ve vztahu k příležitostem a hrozbám v okolí podniku. Pátá část diplomové práce si na základě extrapolace dosavadních trendů kladla za úkol predikci základních makroekonomických ukazatelů a faktorů, které mají přímý vliv na podnikatelské prostředí, v němž analyzovaná firma působí. Šestá a sedmá kapitola rozvíjela alternativy a možnosti strategického rozvoje včetně konkrétních doporučení pro implementaci navržené strategie.

Hlavním cílem této práce byl návrh strategie, která reaguje na dosavadní vývoj vnějšího okolí a jež by se stala pro podnik podkladem pro úspěšný růst a vývoj. Ze dvou strategických alternativ byla s ohledem na výsledky analýz, prognóz a posouzení současného stavu podniku doporučena kombinovaná strategie, zahrnující prvky strategie stability a expanze. Mohu konstatovat, že cíl práce byl splněn. Věřím, že zjištěné výsledky z analýz či doporučený návrh strategie budou pro společnost KAVIS, spol. s r.o. přínosné.

Na závěr bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Viktorii Janečkové, PhD. za cenné připomínky a Ing. Kamilu Viertigrochovi za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.

## Seznam použité literatury

### Monografie

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. BLÁHOVÁ, Michaela. *How to achieve strategic speed in ever-changing competitive enviroment?* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1733-9.
3. DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratégem: průvodce na cestě k strategickému myšlení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 120 s. ISBN 80-85943-45-X.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 284 s. ISBN 978-80-7261-227-7.
6. DVOŘÁČEK, Jiří. *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 158 s. ISBN 80-245-0818-4.
7. GIBSON, Rowan. *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. 1. vyd. London: Nicholas Brealey Publishing, 1998. 276 s. ISBN 978-1-85788-108-0.
8. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
9. HRON, Jan, Ivana TICHÁ a Jan DOHNAL. *Strategické řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: Credit, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0429-4.
10. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
11. JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
12. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

13. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
14. KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
15. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
16. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
17. LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
18. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
19. PIKORA, Vladimír a Markéta ŠICHTAŘOVÁ. *Všechno je jinak aneb Co nám neřekli o důchodech, euru a budoucnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-4207-6.
20. PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
21. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
23. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení do firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
24. WATERMAN, Robert H. *What America does right: learning from companies that put people first*. New York: W.W. Norton & Company, 1994. 318 s. ISBN 0-393-03597-2.
25. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.



## Článek v odborném periodiku

26. DOLEŽAL, Daniel. Můj pesimismus z konce loňského roku se nenaplnil. *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>
27. LINHART, Miroslav. Quo vadis, české stavebnictví? *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>
28. TOP STAV 100 2010. *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2011, č. 12 - speciál. Dostupné z <<http://stavebnictvi.zeen.cz/prosincovy-special/page/37>>
29. NOVOTNÝ, Zbyněk. Dopady hospodářské krize na vývoj českého stavebnictví v 1. dekádě století. *Časopis Stavebnictví*. [online]. 2012, č. 1. Dostupné z <<http://www.casopisstavebnictvi.cz/online/>>

## Elektronické zdroje a ostatní<sup>54</sup>

30. <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
31. <http://seo-servis.cz/source-zdrojovy-kod/>
32. <http://www.bak.cz/reference.htm>
33. <http://www.bis.cz/n/2011-09-07-vyrocní-zprava-2010.html>
34. [http://www.byznysslovicka.com/ekonomika\\_management/swot](http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/swot)
35. <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/170149-oecd-eurozona-opet-upadne-do-recese/>
36. [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)
37. [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
38. <http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok>
39. <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>
40. <http://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>
41. <http://www.intoza.cz/skolici-stredisko/vystavba-skoliciho-strediska.html>
42. <http://www.intro-studio.cz/reference/kavis-logotyp-corporate-identity-design-cid-30.html>
43. <http://www.kavis.cz/>

---

<sup>54</sup> Veškeré materiály z internetových stránek byly získány v rozmezí září 2011 až duben 2012.

44. <http://www.kurzor.net/zurnal/1-kurzor-startuje>
45. <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>
46. <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
47. <http://www.mapy.cz/>
48. <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
49. [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str\\_vyvoj\\_sd.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str_vyvoj_sd.html)
50. [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vrsd\\_dluhova\\_statistika\\_9931.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vrsd_dluhova_statistika_9931.html)
51. <http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=391bd665-f91c-4e4f-b9cc-be2f0d8819cd>
52. <http://www.mmr.cz/Verejne-zakazky-a-PPP/Novela-zakona-o-verejnych-zakazkach>
53. <http://www.mpo.cz/dokument20167.html>
54. <http://www.mpo-efekt.cz/cz/energeticke-expertizy/prukaz-energeticke-narocnosti-budov>
55. <http://www.mpo-enex.cz/experti/ExpertList.aspx>
56. <http://www.ostrava.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>
57. <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>
58. <http://www.transparency.cz/celosvetovem-zebricku-cpi-index-vnimani-korupce-2011-ceska-r/>
59. <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>
60. <http://www.zelenausporam.cz/sekce/193/aktuality/>
61. <http://www.zikado.cz/pruzkum.php>
62. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

### **Interní firemní zdroje**

## Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPI	<i>Corruption Perception Index</i> (Index vnímání korupce)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN	chráněné označení českých technických norem
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
EBIT	<i>Earnings before Interest and Taxes</i> (zisk před odečtením úroků a daní)
EN	chráněné označení evropských technických norem
EU	Evropská Unie
EUR	Euro (měna)
GJ	gigajoule (jednotka práce)
HDP	hrubý domácí produkt
IMS	integrovaný systém managementu
ISO	chráněné označení mezinárodních technických norem
Kč	koruna česká
mil.	milión
mld.	miliarda
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OHSAS	Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
ROA	<i>Return on Assets</i> (ukazatel výnosnosti aktiv)
ROE	<i>Return on Equity</i> (ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu)
ROI	<i>Return on Investment</i> (ukazatel míry výnosnosti investice)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
SBU	<i>Strategic Business Unit</i> (strategická obchodní jednotka)
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> (optimalizace pro vyhledávače)
SMART	označení správně stanovených cílů v procesu plánování
USD	americký dolar

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 27.4.2012

.....  
Bc. Kateřina Macková

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Účetní závěrka společnosti KAVIS, spol. s r.o. za rok 2010
Příloha č. 2	Logotyp společnosti KAVIS, spol. s r.o.
Příloha č. 3	Kopie certifikátu kvality

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 600/2002 Sb.

## ROZVAHA

ke dni .....31.12.2010.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	4 7 6 6 7 6 6 4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KAVIS

spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

a místo podnikání liší-li se od bydliště

Palackého 465/16

Moravská Ostrava A Přívoz

702 00

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	35 818	-3 470	32 348	33 076
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
B.	Dlouhodobý majetek	003	3 354	-2 156	1 198	1 120
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	64	-64	0	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	64	-64	0	
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007				
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008				
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	3 190	-2 092	1 098	1 020
B. II. 1.	Pozemky	014	190		190	190
B. II. 2.	Stavby	015				
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 000	-2 092	908	830
B. II. 4.	Pěstlivelské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	100		100	100
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	100		100	100
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
C.	Oběžná aktiva	031	32 456	-1 314	31 142	30 064
C. I.	Zásoby	032	20		20	18
C. I. 1.	Materiál	033				
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035				
C. I. 4.	Zvířata	036				
C. I. 5.	Zboží	037	20		20	18
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	2 565		2 565	359
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045	20		20	359
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046	2 545		2 545	
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	16 717	-1 314	15 403	16 422
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	16 060	-1 314	14 746	8 585
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	295		295	441
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	362		362	
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057				7 396
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	13 154		13 154	13 265
C. IV. 1.	Peníze	059	498		498	237
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	12 656		12 656	13 028
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C. IV. 4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	8		8	1 892
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	8		8	1 892
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066				
D. I. 4.		066a				

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	32 348	33 076
A.	Vlastní kapitál	068	10 904	9 053
A. I.	Základní kapitál	069	150	150
A. I. 1.	Základní kapitál	070	150	150
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ažio	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
A. II. 5.	Rozdíly z přeměn společností	077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	15	15
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	15	15
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	8 519	7 919
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	8 519	7 919
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	2 220	969
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	21 444	24 023
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	4 894	4 014
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	400	
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	4 144	
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099	350	4 014
B. II. 9.	Jiné závazky	100		
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		



Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	2 326	20 009
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 967	13 117
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		5 244
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	213	242
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	119	129
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	21	- 423
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112		
B. III. 11.	Jiné závazky	113	6	1 700
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	14 224	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	14 224	
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120		
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne:  2 9 . 0 6 . 2 0 1 1		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou <b>Ing Viertigroch Kamil</b>	
Právní forma účetní jednotky  <b>společnost s ručením omezeným</b>	Předmět podnikání  <b>stavební činnost</b>	Pozn.:	

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
**v druhovém členění**  
ke dni ..... **31. 12. 2010** .....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	47667664

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**KAVIS**

**spol. s r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Palackého 465/16**

**Moravská Ostrava A Přívoz**

**702 00**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	89	574
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	84	743
+	Obchodní marže	03	5	- 169
II.	Výkony	04	27 419	56 223
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	27 419	56 223
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07		
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	18 323	47 509
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4 797	12 461
B. 2.	Služby	10	13 526	35 048
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	9 101	8 545
C.	Osobní náklady součet	12	4 493	6 013
C. 1.	Mzdové náklady	13	3 325	4 511
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 142	1 383
C. 4.	Sociální náklady	16	26	119
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	66	89
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 095	531
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	50	370
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	50	370
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	67	607
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	67	607
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		278
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	77	2
H.	Ostatní provozní náklady	27	748	202
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2 759	1 197

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	85	346
N.	Nákladové úroky	43	193	167
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	153	
O.	Ostatní finanční náklady	45	129	242
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
^	Finanční výsledek hospodaření	48	-84	-63
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	525	607
Q. 1.	- splatná	50	525	607
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
^^	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 150	527
XIII.	Mimořádné výnosy	53	70	439
R.	Mimořádné náklady	54		-3
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
^	Mimořádný výsledek hospodaření	58	70	442
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2 220	969
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 745	1 576

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou <b>Ing Viertigroch Kamil</b>	
<b>2 9 . 0 6 . 2 0 1 1</b>			
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:	
<b>společnost s ručením omezeným</b>	<b>stavební činnost</b>		

Příloha č. 2 Logotyp společnosti KAVIS, spol. s r.o.







**TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.**  
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ MANAGEMENTU  
Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9- Prosek

VYDÁVÁ

# CERTIFIKÁT

č. 135/2010

pro

**KAVIS, spol. s r.o.**

**Ostrava-Přívoz, Palackého 465/16, PSČ 702 00**

**IČ: 47667664**

Tento certifikát potvrzuje, že uvedená organizace vytvořila, dokumentuje, uplatňuje  
a udržuje integrovaný systém managementu v rozsahu:

- zajišťování a provádění pozemních staveb, jejich oprav, rekonstrukcí a sanací
- provádění kontaktních zateplovacích systémů

v souladu s požadavky normy

**ČSN EN ISO 9001:2009**

**ČSN EN ISO 14001:2005**

**ČSN OHSAS 18001:2008**

Rozhodnuto v Praze dne 02.03.2010

Platnost do 31.07.2012



*Ing. Simon Palupčík, IWE*  
Ing. Simon Palupčík, IWE  
vedoucí certifikačního orgánu



TZÚS Praha, s.p. je akreditován Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem 3001 podle ČSN EN ISO/IEC 17021.  
Současně platným je Osvědčení o akreditaci č. 317/2008 ze dne 24.07.2008